



# Conciliation des réformes des politiques publiques par les musées nationaux

Jennifer Malet

## ► To cite this version:

Jennifer Malet. Conciliation des réformes des politiques publiques par les musées nationaux. Art et histoire de l'art. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2015. Français. <NNT : 2015CNAM1016>. <tel-01344417>

**HAL Id: tel-01344417**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01344417>**

Submitted on 11 Jul 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE**  
**LIRSA**

**THÈSE** présentée par :  
**Jennifer MALET**

soutenue le : **16 décembre 2015**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**  
Discipline : Sciences de gestion

**CONCILIATION DES REFORMES DES  
POLITIQUES PUBLIQUES PAR LES  
MUSEES NATIONAUX**

**Les cas du Musée du Louvre  
et du Domaine National de Versailles**

**THÈSE dirigée par :**  
**M. PESQUEUX Yvon**

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

**RAPPORTEURS :**  
**M. LAULUSA Léon**  
**M. MORICEAU Jean-Luc**

Professeur-Associé, HDR, ESCP Europe  
Professeur, HDR, Télécom Ecole de Management

---

**JURY :**  
**Mme CHATELAIN-PONROY Stéphanie** Professeur, HDR, Conservatoire National des Arts et Métiers

*Le Conservatoire National des Arts et Métiers  
n'entend donner aucune approbation ni  
improbation aux opinions émises dans cette thèse ;  
ces opinions doivent être considérées comme  
propres à leur auteur.*

A Yannick.

A Marine, Oriane, Antonin et Alexine.

# Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements à mon directeur de thèse, le Professeur Yvon Pesqueux.

Je remercie également mes rapporteurs, le Professeur Jean-Luc Moriceau, à la fois pour ses conseils et ses encouragements, ainsi que le Professeur Léon Laulusa, pour ses conseils avisés. Je tiens à remercier le Professeur Stéphanie Chatelain-Ponroy, dont les écrits ont notamment été à l'origine de mon intérêt pour la gestion muséale, pour avoir accepté d'être présidente de mon jury de thèse.

Mes remerciements s'adressent aussi à mes collègues de Telecom Ecole de Management pour leur écoute, leur patience et leur disponibilité. Je pense notamment au Professeur Xavier Strubel, à Ghislaine Gamilis, qui m'a donné tant de temps et de conseils, à Emmanuel Baudoin pour ses précieuses recommandations, à Donia Trabelsi, à Lorea Baiada-Hireche qui, à un moment ou à un autre, m'ont apporté leur soutien.

Les conseils avisés des membres du LIRSA, et notamment ceux d'Anne Marchais-Roubelat, m'ont également permis d'approfondir mes réflexions et d'amener ce projet au bout.

Le travail de terrain, quant à lui, est parfois épuisant mais passionnant. Cette recherche n'aurait pas été possible sans le concours de ces terrains que je remercie.

La thèse est un travail de vie. Nul ne peut fermer la porte de son bureau et laisser la thèse derrière lui. La thèse nous occupe, nous obsède et c'est ce qui en fait sa richesse. Je remercie mon conjoint pour sa patience et son soutien indéfectible, mes enfants pour leur sagesse enfantine, mes parents et ma famille pour leurs encouragements ainsi que tous ceux qui, consciemment ou inconsciemment, ont apporté un éclairage nouveau à mes réflexions.

## Résumé

La connaissance des civilisations passées est un élément de progrès de l'Humanité. En ce sens, les musées constituent une nécessité pour nos sociétés, pour autant, ils sont soumis à des impératifs budgétaires notamment du fait des restrictions des subventionnements étatiques. Notre questionnement a donc été de comprendre comment les musées nationaux concilient les objectifs institutionnels avec les objectifs gestionnaires imposés par la LOLF ?

La thèse que nous défendons ici est l'apport d'une nouvelle forme dans le champ de la théorie des organisations. Soumis aux obligations de la LOLF, les établissements muséaux que nous avons étudiés n'ont pas fait le choix de rester seulement une institution ou de se désinstitutionnaliser en organisation. Ils ont réussi la difficile conciliation entre les objectifs muséaux traditionnels et les objectifs gestionnaires et ont déployé, chacun à leur manière, une structure hybride stable et équilibrée.

Cette recherche a été faite par la mise en évidence de quatre approches génériques issues de la bibliographie de référence puis par l'étude de deux grands établissements. Pour ce faire, et malgré la fermeture du terrain, nous avons étudié les rapports d'activité sur onze ans ainsi que neuf entretiens.

**Mots clefs :** management public, organisation, musée.

## Résumé en anglais

Knowledge of past civilizations is an element of improvement for Humanity. Despite this fact making of museums a requirement for our societies, they suffer from budgetary constraints mainly due to restrictions of state subsidization. Our question was to understand how national museums reconcile their institutional objectives with management objectives imposed by the French LOLF.

The purpose of this thesis is to defend the development of a new form in the field of organizational theory. The museums we observed have not made the choice to remain only an institution or to desinstitutionalize themselves into an organization. They managed the difficult balance between traditional museum objectives and management objectives and they each found a unique solution to deploy a stable and balanced hybrid structure.

This research was done by highlighting four generic approaches from the literature and the study of two establishments. To do this, and despite the closure of the field, we studied the activity reports of eleven years and conducted nine interviews.

**Key-words:** public management, organization, museum

## Table des matières

Remerciements .....	4
Résumé .....	5
Résumé en anglais .....	6
Liste des tableaux .....	13
Liste des figures .....	14
Liste des annexes .....	16
Liste des abréviations et acronymes .....	17
Introduction.....	18
1. Problématique et questions de recherche.....	22
2. Synthèse de la revue de littérature .....	24
3. Présentation de la méthodologie.....	27
4. Synthèse de nos résultats .....	28
5. Plan de recherche.....	29
Première partie : Cadre théorique de la conciliation par les musées nationaux des objectifs institutionnels et des objectifs organisationnels .....	32
1. Le musée. Une vision fonctionnaliste : missions et positionnement.....	36
1.1 Culture et patrimoine .....	36
1.1.1 Des dons religieux aux musées contemporains .....	37
1.1.2 Patrimoine et statuts du musée .....	38
1.1.3 Des patrimoines ou un patrimoine ? .....	43
1.1.4 Le musée, un cadre pour le patrimoine.....	46
1.2 Le musée, divin ou écrin ?.....	48



1.2.1	Des missions muséales dépassées ? .....	49
1.2.2	De nouvelles missions pour les conservateurs.....	50
1.2.3	Le musée, une institution à gérer .....	53
1.3	Les musées dans le paysage culturel .....	56
1.3.1	L'environnement des musées .....	56
1.3.2	Une concurrence multiple.....	58
1.3.3	Culture, culturel .....	60
1.3.4	Le culturel comme pouvoir.....	64
1.3.5	Les politiques publiques culturelles .....	66
2.	Le musée. Un objet d'étude sous tension traversé par différentes logiques.....	74
2.1	Liberté <i>versus</i> matérialité : la logique d'Eve Chiapello .....	74
2.1.1	L'art se veut liberté... ..	75
2.1.2	... le management n'est que matérialisme rationalisé .....	78
2.1.3	Art et management, deux perceptions distinctes d'un même monde .....	80
2.1.4	De Flaubert à Bourdieu, Art <i>versus</i> art.....	82
2.2	Le passeur de création : la logique de Marie-Astrid Le Theule .....	85
2.2.1	L'artiste et son groupe .....	85
2.2.2	L'organisation artistique, un marché .....	87
2.2.3	Le management, une affaire de créativité ? .....	89
2.3	La gestion et le numérique, une opportunité : la logique de Corinne Baujard ..	92
2.3.1	Les musées menacés ? .....	92
2.3.2	Accepter et provoquer le changement, une opportunité .....	93

2.3.3	Aux sources de l'art, la passion .....	95
2.4	La perspective du résultat, pour tous et par tous : la logique de Stéphanie Chatelain-Ponroy .....	97
2.4.1	Un besoin de gestion.....	97
2.4.2	La loi organique relative aux lois de finance.....	99
2.4.3	Le New Public Management .....	103
3.	Cadres théoriques institutionnels, organisationnelles et néo-institutionnelles : approfondissement des logiques de fonctionnement des musées.....	112
3.1	Organisations et institutions .....	112
3.1.1	Organisations .....	113
3.1.2	Institutions .....	115
3.1.3	Deux entités complémentaires.....	116
3.2	Le néo-institutionnalisme .....	118
3.2.1	Mythe rationnel.....	118
3.2.2	Légitimité.....	120
3.2.3	L'institution comme source de légitimité.....	121
3.2.4	S'institutionnaliser ou se désinstitutionnaliser .....	122
3.2.5	NPM, NIS et LOLF .....	124
3.2.6	Limites du néo-institutionnalisme .....	126
	Conclusion de la première partie .....	128
	Deuxième partie : Analyse empirique de la conciliation par les musées nationaux des objectifs institutionnels et des objectifs organisationnels .....	132
4.	Méthodologie de recherche.....	137

4.1	De la méthode inductive qualitative opportuniste .....	137
4.2	Choix des établissements .....	139
4.2.1	Choix initial .....	140
4.2.2	Gestion des publics .....	144
4.2.3	Des différences surmontables .....	146
4.3	L'étude terrain .....	148
4.3.1	L'analyse des rapports d'activités .....	149
4.3.2	A la rencontre de ceux qui gèrent les musées.....	156
5.	Résultats de l'étude de cas n°1. Le Louvre, au-delà des missions muséales.....	164
5.1	Patrimoine et gestion, une relation asymétrique.....	164
5.2	Au-delà de l'institution muséale .....	168
5.2.1	L'institution muséale .....	168
5.2.2	La modification du musée .....	170
5.2.3	Une institution sociale .....	172
5.3	Une nouvelle vision de la gestion.....	173
5.3.1	A la recherche d'un équilibre global .....	173
5.3.2	Une gestion nationale de la diffusion .....	176
5.3.3	Une flexibilité limitée .....	178
5.4	S'approprier les outils de gestion .....	180
5.4.1	La logique comptable grimée .....	180
5.4.2	L'utilisation d'indicateurs.....	182
5.5	Développer de nouvelles solutions .....	186

5.5.1	Moderniser l'offre muséale.....	186
5.5.2	Une autonomie limitée.....	188
5.5.3	Le Louvre Abu Dhabi, une opportunité.....	190
5.6	En résumé, le Louvre, plus qu'un musée, une marque ! .....	192
6.	Résultats de l'étude de cas n°2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler .....	202
6.1	Une volonté de gestion jusque dans les rapports d'activité.....	203
6.2	De la difficulté de gérer une institution .....	207
6.2.1	Le Château de Versailles, une institution muséale .....	207
6.2.2	Le château de Versailles, une démonstration de pouvoir .....	209
6.2.3	Modifier l'offre culturelle.....	212
6.3	Le développement du produit .....	216
6.3.1	Vendre des services .....	216
6.3.2	Diversifier l'offre culturelle.....	218
6.3.3	Le numérique au service du musée.....	220
6.4	Séparer le commercial de la culture.....	222
6.5	... pour mieux développer le potentiel de chacun .....	227
	Conclusion de la deuxième partie.....	238
1.	Conclusion issue des données de notre protocole d'enquête.....	238
1.1	Des perspectives de recherche modifiées .....	239
1.2	Être institution et organisation.....	245
2.	Des dangers d'une difficile conciliation .....	252
2.1	Mes changements de positions .....	254

2.2	Un risque réel de désinstitutionnalisation.....	257
2.3	L’art de concilier au musée.....	260
3.	Un musée totipotent ? .....	263
3.1	L’art pour le marché .....	263
3.2	Le musée comme individuation ? .....	265
3.3	Transmission transgénérationnelle de modèles .....	267
3.4	Bousculer les valeurs .....	268
3.5	Le musée, au-delà de la culture et du patrimoine .....	269
	Conclusion .....	271
	Bibliographie .....	282
	Annexes .....	302
	Résumé .....	312
	Résumé en anglais .....	312

## Liste des tableaux

Tableau 1. Plan de la thèse. ....	31
Tableau 2. Classification des lieux de culture, d'après Ebard <i>et al.</i> , 1994.....	62
Tableau 3. Comparatifs des caractéristiques des institutions et des organisations.....	117
Tableau 4. Synthèse des perspectives de recherche.....	130
Tableau 5. Caractéristiques des entretiens.....	159
Tableau 6. Récapitulatif des modifications apportées aux perspectives à l'issue de l'étude du Louvre.....	201
Tableau 7. Taux d'autofinancement des dépenses de fonctionnement du Domaine National de Versailles de 2006 à 2013 .....	229
Tableau 8. Récapitulatif des modifications apportées aux perspectives à l'issue de l'étude du Domaine National de Versailles. ....	237
Tableau 9. Comparatif des caractéristiques des institutions et des organisations muséales. .....	248

## Liste des figures

Figure 1. Volume de visiteurs payants (en millions) des principaux musées parisiens, entre 2002 et 2013. ....	145
Figure 2. Comparaisons et ratios des volumes d’occurrences <i>patrimoine</i> et <i>gestion</i> dans les rapports d’activité du Louvre de 2003 à 2013.....	166
Figure 3. Mise en perspective d’éléments comptables relatifs à la composition des ressources dans les recettes du Louvre, de 2003 à 2013, après neutralisation des versements et mécénats exceptionnels en 2007 des Emirats Arabes Unis. ....	170
Figure 4. Taux de ressources propres et de subventions dans les ressources du Louvre de 2003 à 2013, après neutralisation des versements et mécénats exceptionnels en 2007 des Emirats Arabes Unis.....	190
Figure 5. Part des ressources propres et des subventions dans le budget de fonctionnement (dépenses de fonctionnement + frais de personnel) du Louvre de 2003 à 2013, après neutralisation du mécénat exceptionnel en 2007 des Emirats Arabes Unis. ....	193
Figure 6. Comparaisons et ratios des volumes d’occurrence <i>patrimoine</i> et <i>gestion</i> dans les rapports d’activité du Domaine National de Versailles de 2003 à 2013. ....	204
Figure 7. Evolution du volume des visiteurs, de la fréquentation par séance et du nombre de séances des Grandes Eaux de 2000 à 2013.....	225
Figure 8. Ressources propres, subventions et taux de ressources propres du Domaine National de Versailles entre 2007 et 2013.....	227
Figure 9. Schéma de l’orthogonalité des institutions et des organisations.....	250
Figure 10. Conciliation entre la culture et la gestion dans deux musées : l’institution, l’organisation et la société. ....	251

Figure 11. Matrice du graphe des relations sous TROPES et légende d'interprétation .. 307

Figure 12. Matrice du graphe des relations sous TROPES et légende d'interprétation. . 309



## Liste des annexes

Annexe 1 – Liste des musées disposant du statut d'établissement public et des décrets relatifs .....	303
Annexe 2 – Guide d'entretien.....	304
Annexe 3 – Exemples de courrier.....	305
Annexe 4 – Synthèse des relations actants et actés des groupes sémantiques dans les rapports d'activité du Louvre entre 2003 et 2013.....	307
Annexe 5 – Volume des occurrences principales dans les rapports d'activité du Louvre, de 2003 à 2013, avant et après retraitement .....	308
Annexe 6 – Synthèse des relations actants et actés des groupes sémantiques dans les rapports d'activité du Domaine National de Versailles entre 2003 et 2013 .....	309
Annexe 7 – Volume des occurrences principales dans les rapports d'activité du Domaine National de Versailles, de 2003 à 2013, avant et après retraitement.....	310

# Liste des abréviations et acronymes

## **Abréviation des établissements muséaux**

Centre Georges Pompidou	Centre national d'art et de culture Georges Pompidou
Domaine National de Versailles	Etablissement Public du Musée et du Domaine National de Versailles
Louvre	Etablissement Public du Musée du Louvre
Musée Rodin	Etablissement public du musée Rodin

## **Autres abréviations et acronymes**

EPAC	Etablissement Public à Caractère Administratif à vocation culturelle
INP	Institut National du Patrimoine
FIAC	Foire Internationale d'Art Contemporain
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finance
NIS	Néo-institutionnalisme
NPM	New Public Management
RCB	Rationalisation des Choix Budgétaires
RMN	Réunion des Musées Nationaux

# Introduction

### *De la Cosmographie de Ptolémée à la mappemonde...*

La société actuelle est souvent décrite comme une société de consommation, une société de loisirs, une société de l'immédiat. Il est vrai que le premier site touristique français, en termes de nombre de visiteurs, est le parc d'attraction Eurodisney... Malgré ces *a priori* et malgré ce constat, force est de constater que l'humanité aime son Histoire.

Il y a toujours des situations volontairement destructrices de culture lors de conflits armés, où certains s'attaquent à des symboles ou à des objets, et à des sites qui sont en désaccord avec les idées qu'ils défendent. La médiatisation de conflits fait régulièrement état des drames d'Alep et de Palmyre en Syrie, les livres d'histoire quant à eux relatent les destructions de livres sous la Sainte Inquisition ou sous le régime du III<sup>ème</sup> Reich mais également les pillages de châteaux lors de la Révolution Française. Symboles de l'ennemi et des idées à anéantir, des œuvres sont alors détruites.

Pour autant, il y a toujours des Hommes pour reconnaître la valeur irremplaçable de l'art et pour tenter de préserver les œuvres et les monuments des pillages et des destructions volontaires. Ainsi, même en temps de guerre, les Hommes meurent sur le champ de bataille, mais les œuvres d'art sont confisquées, conservées, protégées, à moins qu'elles ne soient perçues effectivement comme le symbole de l'ennemi, à détruire sur la place publique. Les œuvres d'art sont ainsi plus que de simples objets. Elles sont porteuses de valeurs et constituent l'enveloppe d'un savoir et d'un véritable capital.

Malgré les contraintes et les restrictions, notre civilisation consacre temps, savoir, argent à la pérennité de ces œuvres. Même en temps de crise comme nous le sommes actuellement, ni l'Etat, ni le peuple n'abandonnent l'art, et ce, bien qu'il ne constitue pas une production génératrice de bénéfices financiers. Le développement des musées, sites d'exposition de certains éléments non exhaustifs de ces œuvres, serait une simple réaction à la société actuelle, une défense contre la « menace d'amnésie ou d'obsolescence accélérée » (Poulot, 2010 ; 80). Les musées constituent en cela un élément stable de nos sociétés.

Ces mêmes sociétés, malgré leurs idéaux, sont contraintes par des nécessités budgétaires, et cela est d'autant plus vrai depuis la crise de 2008 qui a bouleversé le monde et fragilisé les équilibres budgétaires des Etats. Bien avant la crise, de nombreuses publications ont fait état de la nécessité d'intégrer des mesures de performance et d'efficience dans les musées, les hôpitaux, les universités, *etc.*

La Loi Organique relative aux Lois de Finance, plus connue sous le nom de LOLF, promulguée en 2001 et entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2006, a fait grand bruit lorsqu'elle s'est étendue aux hôpitaux et aux universités. Il y a eu des manifestations et de nombreuses parutions dans les médias, diabolisant souvent les objectifs budgétaires imposés aux hôpitaux et aux universités, clamant que ceux-ci ne pourraient être obtenus qu'au détriment du service public dont ces institutions sont les symboles.

La LOLF n'a pas été imposée globalement aux musées. Les objectifs qui lui sont liés ont touché certains établissements. Loin d'y voir une discrimination quant au traitement et de provoquer des remous, la mutation produite par la LOLF a été discrète. Peu de protestation médiatique. Pas de manifestation. Mais une potentielle tentative d'appropriation des objectifs de la LOLF sans pour autant dénaturer la nature même du musée ni trahir les fonctions muséales.

Il nous est donc apparu un étonnement quant aux pratiques des musées. Les objectifs artistiques et muséaux de transmission et les objectifs de performance sont-ils conciliables ou la discrétion observée n'est-elle qu'apparence ?

Parce que je crois en la nécessité de se connaître, en tant qu'Homme mais également en tant que civilisation, parce que je crois que, pour être aujourd'hui, il faut avoir compris ce que des millénaires ont façonné, parce que je crois que pour ériger, il faut avoir de solides bases, je suis convaincue de la nécessité et de l'utilité de connaître, d'étudier, de préserver, de transmettre ce que l'Homme a fait et ce, pour comprendre comment il a abouti à des découvertes, à des rebonds artistiques et technologiques, à réinventer sa perception du monde qui l'entoure et pour lui permettre d'exprimer toute sa grandeur. L'humanité préserve des sites entiers à ces fins et a développé des lieux où sont regroupés, préservés, classés, présentés et étudiés objets et savoir-faire issus du passé : les musées. Par essence, les musées sont destinés à enrichir l'Homme et les hommes de savoirs, de réflexions, de questionnements et d'émerveillements. Par essence, les musées font appel à des savoir-faire spécifiques et onéreux. De fait, ils génèrent des coûts élevés parallèlement à une richesse non pécuniaire. Les règles de la comptabilité ne souffrent aucune exception ; cette équation ne se résout que par des pertes. Pertes comblées, subventionnées structurellement par les gouvernements. Et c'est là qu'intervient la difficulté : comment résoudre l'équation comptable lorsque les finances publiques sont fragilisées et que l'Etat ne peut plus ou à défaut, dans une proportion moindre, abonder les comptes des musées ? La gestion muséale fait face à un défi de taille ! En effet, il y a là, en référence au champ juridique, un potentiel litige, un potentiel conflit entre les missions muséales, structurellement coûteuses, et la logique gestionnaire, abondée par une volonté de diminution du subventionnement. La discrétion dont ont fait preuve les musées dans l'approche de la gestion de défi fait écho à un arrangement amiable, à un accord, mis en place par les musées, entre la logique muséale traditionnelle et la logique

gestionnaire. Il s'agit donc de concilier des missions coûteuses avec des subventions en baisse. La gestion muséale part à la recherche de sa nouvelle route des Indes...

## 1. Problématique et questions de recherche

Les approches institutionnelles présupposent une harmonie possible entre gestion et art, mais il me semble que c'est en posant les objectifs et contraintes gestionnaires en premier et en demandant à l'art de s'y glisser qu'il y a soit une idée d'harmonie naturelle, soit un asservissement des politiques artistiques aux impératifs de gestion. Mais alors,

Comment les musées nationaux concilient-ils les objectifs institutionnels  
avec les objectifs gestionnaires imposés par la LOLF ?

Il y a en effet une ambivalence entre le rôle institutionnel des musées, caractérisé par des missions muséales traditionnelles, et les nouveaux rôles des musées qui tendent vers une dimension organisationnelle. La question est donc de savoir comment les musées aujourd'hui concilient ce paradoxe. En particulier, il convient de répondre aux questions suivantes :

- les établissements étudiés parviennent-ils à augmenter leur autonomie ?
- les missions muséales traditionnelles sont-elles maintenues, développées ou bridées ?
- la LOLF et la tentative de conciliation des objectifs muséaux traditionnels avec les objectifs financiers impactent-elles la structure de ces établissements ?

En effet, cette problématique de conciliation entre les objectifs muséaux traditionnels et les objectifs financiers fait écho à la dualité ancestrale qui existe entre l'art et l'argent, entre l'art et le commerce. Cette dualité, faite de conflit et de recherche de réconciliation, est connue depuis l'Antiquité. N'était-ce pas Hermès, dieu muni d'une bourse d'argent, dieu du commerce, de la négoce et des voleurs qui, dès sa naissance, avait volé cinquante bœufs à Apollon, dieu des arts et de la poésie ? Ce vol a engendré une querelle entre Apollon et Hermès, querelle dans laquelle Zeus intervient, demandant à ses fils de se réconcilier. Hermès offre ainsi une lyre qu'il a fabriquée à Apollon, lyre qui deviendra l'un des attributs du dieu des arts. Parallèlement, Apollon offre à son demi-frère une baguette d'or qui deviendra le fameux caducée d'Hermès. Cette histoire mythologique nous raconte combien la dualité entre l'art et le commerce est ancestrale ; elle est apparue dès que le dieu de la négoce et le dieu des arts ont dû cohabiter, dès que la négoce et les arts ont dû cohabiter. La réconciliation des deux dieux n'a pas été une chose naturelle. Elle a nécessité l'intervention d'un tiers, Zeus. Pour autant, de cette conciliation sont nés des attributs pour Hermès et pour Apollon. Si l'art et le commerce ont vocation être en tension, de leur éventuelle réconciliation peut émerger des symboles forts, marquant ainsi la portée d'une telle conciliation.

De fait, l'art et le commerce forment un couple atypique. Bien qu'en conflit, leur partenariat peut déployer le potentiel de chacun. Toute la difficulté réside à être Zeus et à permettre à ces ennemis, non de cohabiter mais de se réconcilier, de concilier l'un avec l'autre. A la fois querelle et source d'ennoblissement, à la fois détestation et admiration mutuelle, le couple art et commerce, art et gestion n'est *a priori* pas un couple naturel. Au-delà de l'aspect technique, l'éventuelle conciliation n'est pas aisée, bien au contraire. Zeus n'a plus sa place dans notre monde moderne pour revêtir la robe de facilitateur de cette réconciliation. La conciliation entre l'art et la gestion ne peut donc être que difficile à mettre en œuvre.



## 2. Synthèse de la revue de littérature

L'étude de la conciliation par les musées des objectifs muséaux traditionnels et des objectifs financiers imposés par la LOLF a nécessité de notre part de comprendre l'objet musée. Le musée existe depuis des centaines d'années. Il a dû s'adapter à la société dans laquelle il évolue et a vu le périmètre de ses fonctions se transposer et se détendre (Moulin et Quemin 1993 ; Poulard, 2007 ; Octobre, 2001), tout en demeurant le lieu de transmission aux générations futures (Poulot, 2001). Les musées doivent ainsi faire face à la problématique de diminution des finances publiques et donc à une demande de diminution des subventions, ce qui ajoute une dimension gestionnaire aux missions qui leur sont confiées (Arnaud *et al.*, 2004 ; Gaillard, 2007 ; Tobelem, 2003 ; Tobelem, 2007), sans que cela ne remette en question la puissance de la culture comme vecteur de pouvoir (Bastide, 1968 ; Michaud, 2001) , ni n'en limite l'ambiguïté (Pesqueux, 2010 ; Pesqueux, 2015a ; Ebrard *et al.*, 1994 ; Moulinier, 2012). La charge symbolique dont est porteuse la culture ne permet pas de laisser les acteurs locaux diriger la politique culturelle. Celle-ci fait l'objet d'une politique publique centralisée permettant d'en orienter la cohérence globale (Malraux, 20159 ; Greffe et Pflieger, 2015).

Une fois l'objet musée appréhendé, nous nous sommes intéressés aux tensions auxquelles il était soumis. En tant que lieu de monstration artistique, passée ou actuelle, le musée est confronté aux problématiques de l'artiste, qui nous permettent de mettre en évidence les tensions existant entre la dimension artistique et la dimension gestionnaire.

D'une part, la démarche de l'artiste se doit d'être libérée (Chiapello, 1998 ; Moulin 1983 ; Bourdieu, 1994 ; Flaubert, 1967, Flaubert, 1972) des contraintes et du regard d'un public qui ne peut appréhender le génie artistique, et ce, afin de libérer l'artiste (Fedier, 2006 ; Kandinsky et Marc, 1987). L'organisation artistique doit donc composer avec ce besoin de liberté artistique et les impératifs gestionnaires, la difficulté résidant en une perception du monde divergente entre les artistes et les gestionnaires (Chiapello, 1998) et ayant pour conséquence le fait que, dans les organisations artistiques, la priorité soit donnée aux artistes (Chiapello, 1998) afin de célébrer l'Art plutôt que l'art (Bourdieu, 1994 ; Flaubert, 1967, Flaubert, 1972).

D'autre part, malgré sa volonté d'Art, l'artiste ne peut évoluer seul, il a besoin d'un groupe pour faire un évoluer son art (Le Theule, 2007 ; Becker, 1988). La liberté pure ne serait qu'une utopie en ce que tout homme, et même l'artiste, se doit de répondre à des impératifs liés à l'intérêt général ou de ressources (Arendt, 1989 ; Pignard, 2013). De fait, l'artiste évolue dans un groupe social régit par des règles propres et une organisation propre (Le Theule, 2007). L'artiste n'est donc pas étranger à l'organisation ou au management. Les organisations elles-mêmes font preuve de création dans le cadre des processus d'innovation (Le Theule, 2007 ; Audet, 1992 ; Van de Ven et Rogers, 1988 ; Kanter, 1990 ; Serieyx, 1987, Amabile, 2012, Pesqueux, 2008). Il existe donc des formes de conciliations entre le management et la créativité.

Les changements technologiques actuels sont à l'origine d'une troisième tension auxquels sont soumis les musées, à savoir la question du numérique. Démultipliant les œuvres et offrant un accès gratuit à la copie d'œuvres et à leurs informations relatives, l'avènement du numérique est une menace pour le musée (Benjamin, 2003), à moins qu'il ne soit une opportunité de repenser les pratiques muséales et le périmètre des musées (Baujard, 2003, 2004, 2012 ; Abouddrar, 2000 ; Tobelem, 2011).

En outre, du fait de la LOLF, les musées sont confrontés à l'antagonisme de la délicate réalisation de leurs missions muséales traditionnelles, associées à des dimensions

artistiques, sous la contrainte d'objectifs gestionnaires qui conduisent notamment à un besoin d'autonomisation des musées (Chatelain, 1998). En effet, la politique de subventionnement des musées par les gouvernements, liée notamment à la garantie illimitée de l'Etat vis-à-vis des musées, a provoqué des défaillances (Benghozi et Sagot-Duvaurox, 1994) que la LOLF entend redresser afin de développer l'efficacité des services publics (Waintrop et Chol, 2003 ; Chatelain-Ponroy, Sponem, 2008). Elle a ainsi abouti au développement d'une perspective de résultat dans les musées (Chatelain-Ponroy, Sponem, 2008). La LOLF se dessine ainsi comme une pratique du New Public Management (Borins, 1998, 1999 ; Mathiasen, 1999).

Ces quatre logiques auxquelles sont confrontés les musées sont révélatrices des approches institutionnelles et organisationnelles. En effet, le New Public Management fait appel aux théories institutionnelles, elles-mêmes basées sur la distinction entre les organisations et les institutions (Pesqueux, 2007 ; Martinet et Pesqueux, 2013 ; Hatch, 1999 ; Lapassade, 2006). L'institution se construit ainsi comme une valeur de référence, stable, dominée par un objectif de réduction de l'incertitude quand l'organisation voit sa pérennité dans son adaptabilité et sa capacité à se réorganiser dans le but de faciliter la circulation des flux. Les problématiques des artistes et des managers, des missions traditionnelles des musées et des objectifs gestionnaires découlant de la LOLF, de réinvention du musée s'inscrivent directement dans l'orthogonalité entre institution et organisation.

### 3. Présentation de la méthodologie

Pour répondre à notre questionnement quant à l'absence de réaction médiatisée des musées aux contraintes gestionnaires récemment imposées à certains musées, et à une éventuelle conciliation entre les objectifs muséaux traditionnels et lesdits objectifs gestionnaires, nous nous sommes orientés vers une méthodologie qualitative d'enquête terrain auprès de deux établissements muséaux, l'Etablissement Public du Musée du Louvre et de l'Etablissement Public du Musée et du Domaine National de Versailles.

Les éléments empiriques mobilisés ici proviennent d'une part de l'étude et de l'analyse de rapports d'activité et d'autre part de l'étude et de l'analyse d'entretiens. Ce travail a exploité 22 rapports d'activité (11 pour l'Etablissement Public du Musée du Louvre et 11 pour l'Etablissement Public du Musée et du Domaine National de Versailles), datés de 2003 à 2013. Nous avons procédé à 9 entretiens (4 pour l'Etablissement Public du Musée du Louvre et 5 pour l'Etablissement Public du Musée et du Domaine National de Versailles) entre 2009 et 2013.

La démarche que nous avons adoptée est une démarche qualitative inductive opportuniste. L'analyse des rapports d'activité a été effectuée par un retraitement des scénarii proposés par TROPES. L'analyse des entretiens, quant à elle, a été faite par l'étude des postures des répondants afin de recueillir leurs impressions.

L'approche terrain a évolué au cours de notre étude. Initialement facile d'accès, le terrain s'est refermé. Les courriers de demande d'entretien, restés sans réponse, nous ont poussés à mobiliser nos connaissances personnelles pour poursuivre notre travail, donnant lieu à des entretiens informels. Cette fermeture du terrain explique le nombre relativement peu élevé d'entretiens proposé dans cette étude, mais a eu pour conséquence, du fait de leur côté informel, d'une réelle spontanéité et d'une richesse intense.

## 4. Synthèse de nos résultats

Ce travail de recherche a permis l'étude de deux cas singuliers de véritable conciliation entre les objectifs muséaux traditionnels et les objectifs gestionnaires. Les deux établissements étudiés ont fait preuve d'innovation et de créativité. Adoptant un comportement artiste, ils ont modifié leur offre muséale, ce qui leur a permis d'étendre la réalisation de leurs missions muséales traditionnelles, qu'il s'agisse de la démocratisation culturelle ou de la démocratie culturelle, à l'échelle du musée comme entité indépendante ou du musée comme partie prenante du paysage muséal national, ayant pour conséquence l'amélioration de leur performance financière.

Les deux établissements étudiés, du fait de la liberté d'action qui leur a été octroyée dans l'application de la LOLF, ont développé deux solutions distinctes, innovantes, leur permettant d'augmenter leur autonomie en termes d'exploitation, voire même, pour l'un d'eux, d'être autonome. L'Etablissement Public du Musée du Louvre s'est intéressé au développement de sa marque comme concept tandis que l'Etablissement Public du Musée et du Domaine National de Versailles se présente comme un lieu de spectacle au service de l'art.

Ces solutions, bien que bouleversantes, n'ont pas altéré la légitimité institutionnelle de l'Etablissement Public du Musée du Louvre et de l'Etablissement Public du Musée et du Domaine National de Versailles. Elles ont abouti à la création d'une dimension organisationnelle, plus ou moins formalisée. Cette dimension organisationnelle n'est pas en cohabitation avec la dimension institutionnelle. En effet, ces deux dimensions sont étroitement interpénétrées et chacune permet de développer le potentiel de l'autre. Si la

littérature mettait en évidence une tension entre le fait d'être une institution ou une organisation, les cas que nous avons étudiés ont développé une forme d'hybride stable et équilibré. Autrement dit, les deux établissements que nous avons étudiés ont mis en place une structure qui présentait des caractéristiques d'une institution ainsi que des caractéristiques d'une organisation, sans que l'une ne prenne l'ascendant sur l'autre. Il ne s'agit pas là d'une simple relation entre l'institution et l'organisation : celles-ci ne cohabitent pas simplement l'une avec l'autre. La structure hybride développée mêle institution et organisation, permettant ainsi l'expression d'une synergie en faveur de la dimension muséale traditionnelle et de la dimension gestionnaire.

La thèse que nous défendons ici est donc l'apport d'une nouvelle forme dans le champ de la théorie des organisations. Soumis aux obligations de la LOLF, les établissements muséaux que nous avons étudiés n'ont pas fait le choix de rester seulement une institution ou de se désinstitutionnaliser en organisation. Ils ont réussi la difficile conciliation entre les objectifs muséaux traditionnels et les objectifs gestionnaires et ont déployé, chacun à leur manière, une structure hybride stable et équilibrée.

## 5. Plan de recherche

Pour répondre à notre question de recherche, cette thèse s'articule autour de deux parties. La première partie de notre exposé sera consacrée à une présentation conceptuelle et théorique. Nous expliciterons la place des musées dans la société grâce à une perspective historique (chapitre 1), puis nous présenterons quatre dimensions majeures de la

bibliographie de référence (chapitre 2). Pour finir, nous expliciterons l'approche institutionnelle et l'approche organisationnelle sous-jacente à ces dimensions majeures, ainsi qu'à notre étude (chapitre 3).

L'étude en question fait l'objet de notre seconde partie. Après avoir présenté notre méthodologie de recherche (chapitre 4), nous présenterons les résultats obtenus pour chacun des deux musées étudiés, à savoir l'Etablissement Public du Musée du Louvre (chapitre 5) et l'Etablissement Public du Musée et du Domaine National de Versailles (chapitre 6). La conclusion de cette seconde partie apportera un éclairage à certains éléments de théorie des organisations ainsi qu'une discussion moins académique et plus personnelle. Cette conclusion sera ensuite suivie d'une réflexion sur la place du musée.

### ***Introduction***

Intérêt de la recherche : Une richesse intellectuelle pour l'Humanité mais des coûts financiers.

Problématique : Comment les musées nationaux concilient-ils les objectifs institutionnels avec les objectifs gestionnaires imposés par la LOLF ?

### ***Première partie***

#### ***Cadre théorique de la conciliation par les musées nationaux des objectifs institutionnels et des objectifs organisationnels***

Chapitre 1.	Le musée. Une vision fonctionnaliste : missions et positionnement
Chapitre 2.	Le musée. Un objet d'étude sous tension traversé par différentes logiques
Chapitre 3.	Cadres théoriques institutionnels, organisationnels

### ***Deuxième partie***

#### ***Analyse empirique de la conciliation par les musées nationaux des objectifs institutionnels et des objectifs organisationnels***

Chapitre 4.	Méthodologie de recherche
Chapitre 5.	Résultats de l'étude de cas n°1. Le Louvre, au-delà des missions muséales
Chapitre 6.	Résultats de l'étude de cas n°2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler
Conclusion et discussion	Une hybridation stable et équilibrée. Réflexions sur la place des musées

Tableau 1. Plan de la thèse.



Première partie :

Cadre théorique de la conciliation par les  
musées nationaux des objectifs  
institutionnels et des objectifs  
organisationnels

*Kitâb Nuzhat al Mushtâq, soixante-huit cartes pour parcourir le monde...*

Les difficultés financières auxquelles sont exposés les Etats et les besoins de rationalisation des dépenses publiques ont poussé les gouvernements à imposer à des entités gouvernementales de nouvelles règles, venues s'ajouter aux missions qui étaient traditionnellement leur raison d'être. Ces nouvelles règles bousculent les habitudes et sont, sans aucun doute, un facteur de stress pour les agents de ces entités. Mais elles peuvent également constituer un défi à relever et potentiellement, une opportunité de se réinventer.

Afin de comprendre la place des musées dans notre société et de percevoir la difficulté que représente la gestion muséale, nous retracerons tout d'abord une brève histoire des musées, ce qui nous permettra de peindre la politique culturelle mise en place en France (chapitre 1).

Cette gestion culturelle est intimement liée aux politiques publiques nationales. Nous aurions pu essayer d'établir une revue de littérature exhaustive en matière de gestion muséale et ce, d'autant plus que la littérature en la matière est relativement peu fournie en comparaison d'autres domaines plus généralistes et/ou plus attractifs. Il ne nous est

cependant pas paru pertinent de faire part de cette exhaustivité, notamment du fait des spécificités nationales en matière de gestion culturelle. Nos lectures nous ont en revanche permis de dégager quatre approches génériques (chapitre 2) qui observent toutes le prisme multi facettes de la gestion des musées et du milieu artistique, en développant notamment les figures de l'artiste, sous un angle distinct. Elles ont cependant en commun de penser parfois à la cohabitation mais surtout à la (non) conciliation des objectifs institutionnels et organisationnels dans les musées.

La première de ces approches nous permet d'explorer les raisons pour lesquelles le dialogue entre les gestionnaires et les membres du monde de l'art est complexe. Plus que le paradoxe comptable, il s'agit d'un problème de perception du monde que gestionnaires et artistes n'appréhendent pas de la même manière (paragraphe 2.1). Une fois cette difficulté passée, le changement imposé par l'introduction de principes gestionnaires dans les organisations artistiques et dans les musées permet aux musées de se réinventer et de mettre en œuvre de nouvelles voies de développement, notamment en prenant le parti d'exploiter les nouvelles technologies plutôt que de les subir (paragraphe 2.2). Que la créativité soit (paragraphe 2.3) ! Pour autant, la mise en place de principes gestionnaires étant devenue une nécessité pour pérenniser et consolider nos institutions, et notamment les musées, les instances étatiques doivent développer la culture du résultat (paragraphe 2.4).

La mise en relief de ces quatre approches originales distinctes tente ainsi d'apporter de la lisibilité et de l'intelligibilité dans le débat sensible que constitue la réforme des institutions. L'étude des figures de l'artiste permet d'éclairer ce débat. Il ne s'agit pas là de mettre en balance les figures de l'artiste et celles du manager mais bien la difficulté de gérer une institution artistique, reposant sur des principes artistiques.

*Première partie. Cadre théorique de la conciliation par les musées nationaux des objectifs institutionnels et des objectifs organisationnels*

Notre étude, quant à elle, utilisera la dualité existant entre les institutions et les organisations (chapitre 3) comme grille de lecture transversale aux quatre approches précédemment évoquées.

# 1. Le musée. Une vision fonctionnaliste : missions et positionnement

Les fonctions du musée ont évolué avec le temps. Initialement un simple lieu d'accumulation désordonnée des œuvres, il est devenu un lieu de transmission. Dans ce premier chapitre, nous expliciterons les missions du musée, en développant la notion de patrimoine (paragraphe 1.1), puis les missions muséales à proprement parler (paragraphe 1.2). Pour finir nous décrirons la place des musées dans le paysage culturel (paragraphe 1.3).

## 1.1 Culture et patrimoine

La curiosité et la volonté de transmission de biens et de valeurs aux générations futures (Poulot, 2001) a motivé l'Homme depuis l'Antiquité dans la conservation et la réunion d'objets. On la constate dès la Rome et la Grèce antiques où les temples conservaient les dons qui étaient faits aux dieux, ainsi qu'au Moyen Age dans le milieu religieux. De cette conservation est apparue la notion de patrimoine qui regroupe un ensemble de biens qui ne sont pas jugés pour leur valeur pécuniaire, mais par l'importance de leur transmission aux générations futures (Poulot, 2001).

### 1.1.1 Des dons religieux aux musées contemporains

Les pratiques des collectionneurs ont évolué des dons faits aux Dieux à l'agrégation d'objets en tout genre au XVIII<sup>e</sup> siècle. Les XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles donnent naissance à l'exposition de biens bourgeois, princiers ou royaux partout en Europe (Poulot, 2005) dans les milieux favorisés, avec une volonté d'une part de réunir, quitte à copier, ce qu'il y a de beau, partout en Europe afin de les regrouper en France et d'autre part, de satisfaire une certaine curiosité en plein développement. Dans la lignée des curieux, le XVIII<sup>e</sup> siècle se caractérise par la multiplication de collections en tous genres, sans réelle prise en compte apparente de la notion de patrimoine, puisque se trouvent regroupés dans un même cabinet des statues, des tableaux, des objets insolites, mais également des coquillages.

La notion de curiosité puis de collectionneur a évolué dès la seconde moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle avec la création d'écoles, destinées à enseigner l'art et l'histoire de l'art par le biais du dessin, parallèlement à l'ouverture du premier musée, en 1750 qui se manifeste par l'exposition d'une centaine de tableaux royaux et qui était ouvert à tout type de public. Le siècle des Lumières rayonne. La volonté d'enseignement de l'art à quelques-uns perdurera jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle et se démocratisera en une volonté d'enseignement du public (Poulot, 2001) au XX<sup>e</sup> siècle.

Entre temps, avec la Révolution Française et ses lots de confiscation de biens royaux, nobles et cléricaux, les biens privés passent au peuple, à l'Etat. Si la Révolution est souvent perçue comme dévastatrice, elle est également à l'origine de la constitution d'un nouveau pouvoir et à la prise de conscience du besoin de conservation. Le musée révolutionnaire a pour finalité de rendre les trésors au Peuple (Aboudrar, 2000). Cette tradition publique perdure jusqu'à aujourd'hui et explique la part importante de l'Etat

dans la gestion des musées, même lorsque ceux-ci ont obtenu une autonomie financière du fait de leurs statuts.

Loin d'être tournés vers l'aspect financier, les musées sont donc orientés directement vers le produit lui-même, à savoir le patrimoine dont ils sont souvent indissociables. Certains musées cependant, au nombre desquels se trouve le Musée des Arts et Métiers, tentent de s'extraire du carcan du produit artistique. Le nom lui-même de ce musée est évocateur en ce qu'il a pour vocation de s'orienter sur les savoir-faire et pas seulement sur le produit, sans cependant parvenir à dépasser l'objet en tant que tel. D'autres musées, en revanche, tel le musée de Skansen à Stockholm (Skansen, Stockholm, Suède), véritable musée vivant du savoir-faire traditionnel, ou plus proche de nous, le château de Guédelon (Guédelon, Yonne, 89, France), construit intégralement suivant les techniques du XIII<sup>e</sup> siècle, parviennent à dépasser l'objet, centrant leur activité sur le savoir-faire afin d'aller au-delà des connaissances développées dans les ouvrages qui ne relatent souvent pas les subtilités nécessaires à la mise en œuvre des techniques. A ce titre, les artisans participant au projet de Guédelon se considèrent comme des « passeurs de savoir » (site de Guédelon). Au-delà de l'objet œuvre d'art ou de l'objet outil, ces pratiques permettent donc d'atteindre le savoir-faire, patrimoine immatériel.

### 1.1.2 Patrimoine et statuts du musée

Si le patrimoine a besoin de se qualifier, alors il est un concept multiple. Quel est-il ? Et quel est le rôle du musée vis-à-vis de ce patrimoine ?

### 1.1.2.1 Le patrimoine, de multiples définitions

Le patrimoine n'a pas de définition unique. D'un point de vue économique, le patrimoine est souvent associé au capital. Il fait alors appel à des problématiques de valorisations monétaires et de création de valeur, développant la notion de coûts de capital. Associé à la notion de patrimoine, le capital devient culturel. Associé à l'écologie, il est naturel. Associé à l'industrie, il est manufacturé. Associé à un facteur de production, il est technique. Associé aux salariés, il est humain. Associé aux institutions, il est social. Ces exemples ne sont pas limitatifs (Pesqueux, 2015c). La multiplication des qualificatifs apportés au terme capital contribuent à la dilution du terme et à l'oubli de la dynamique de coûts et de bénéfices, c'est-à-dire des moyens mis en œuvre, avec leurs risques inhérents, pour développer des profits. Or, si ces moyens sont sous-jacents à la notion de capital, ils ne sont pas inclus dans celui de patrimoine qui « représente un ensemble de biens dévolus à la préservation et à la perpétuation du groupe auquel il est attaché, [...] en cela, il est tendanciuellement tourné vers l'autosubsistance » (Barthélémy, 2000 : 37). Le patrimoine est ainsi associé à l'identité, au fait d'être (Barthélémy, 2000) quand le capital fait appel à l'utilisation et donc à la mise en œuvre de la possession, c'est-à-dire au fait d'avoir. « Etre et avoir sont deux dimensions complémentaires » (Barthélémy, 2000) et orthogonales, mais la pratique courante inclut généralement le patrimoine dans le capital, l'être dans l'avoir. Il faut être pour avoir. Le passage du patrimoine au capital demande donc un ajustement de la nature même du patrimoine pour les faire coïncider, en ajoutant aux biens les moyens nécessaires non à l'autosubsistance, mais à la création de valeur.

D'un point de vue juridique, le patrimoine est une universalité de droit. Regroupant les biens, les devoirs et les obligations (Code civil, article 2284), il est associé à la notion de



propriété. Il ne s'agit pas de l'exploitation mais bien de la possession et des engagements, dont les biens constituent l'émanation, la preuve (Pesqueux, 2015c).

D'un point de vue culturel et institutionnel, le patrimoine est associé à la notion d'héritage. Si ces deux termes sont relatifs à la possession, le patrimoine fait appel à l'accumulation alors que l'héritage s'inscrit dans « une logique de succession » (Pesqueux, 2015c). Tous deux se rapprochent d'une problématique de perpétuation soit par la préservation (Barthélémy, 2000), s'agissant du patrimoine, soit par la transmission (Pesqueux, 2015c), s'agissant de l'héritage. Ils dénotent par ailleurs « la notion de propriété commune, née de la conscience d'une collectivité » (Babelon et Chastel, 1994).

Le patrimoine culturel est relatif à une propriété commune à l'humanité. « Il est donc question d'héritage d'un point de vue implicitement ou explicitement sociocentrique sans pour autant en nier l'apport à ce qu'il est convenu d'appeler « patrimoine de l'humanité » » (Pesqueux, 2015c).

#### 1.1.2.2 Le patrimoine des musées

Les biens des musées privés sont la propriété d'une personne physique ou morale, c'est-à-dire, qui a « le droit de jouir et disposer des choses de la manière la plus absolue, pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois ou par les règlements » (Code civil, article 544). Il s'agit donc de biens patrimoniaux, mais qui ne bénéficient pas de protection étatique ; ils peuvent être librement cédés ou détruits.

Le patrimoine, comme « ensemble des sites, quartiers, collections ou pratiques qu'une société hérite de son passé et qu'elle entend préserver et transmettre aux générations

futures » (Greffe, 1999), n'est préservé que dans les musées publics en ce qu'ils sont les seuls à disposer du caractère d'« inaliénabilité » (Tobolem, 2003). En effet, l'État français considère que ce qu'une société « entend préserver de son passé » doit être évalué de façon collégiale dans la mesure où l'identification au patrimoine fait appel à des critères subjectifs variant d'un individu à un autre, mais également dans le temps (Benghozi et Sagot-Duvaurox, 1994). « Toute acquisition, à titre onéreux ou gratuit, d'un bien destiné à enrichir les collections d'un musée de France est [donc] soumise à l'avis d'instances scientifiques dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret » (Code du patrimoine, article 451-1). De même la sortie du patrimoine n'est pas libre et passe par une procédure dite de « déclassement ». L'Etat prend ainsi la responsabilité de ce qui doit constituer le patrimoine au travers d'une procédure solennelle.

Le musée se distingue donc d'une entreprise dans la mesure où l'État y est partie prenante. La gestion du patrimoine ne pouvant être placée sous l'autorité individuelle d'expert, c'est la souveraineté du peuple qui intervient par le biais des experts mandatés par le gouvernement. L'objet, l'œuvre est alors au centre du débat culturel. De fait, le musée n'est pas défini en tant qu'objet, mais par ses finalités (Code du patrimoine, article L.441-2). « Les musées de France ont pour missions permanentes de :

- a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;
- b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;
- c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. »

Ces missions se découpent donc schématiquement en deux volets distincts :

- la conservation, qui porte sur la conservation au sens strict, mais également sur l'acquisition de biens,
- et la diffusion d'un patrimoine culturel.

La conservation décline à la fois la protection des œuvres, l'enrichissement des collections ainsi que leur étude. Elle représente donc l'aptitude à transmettre les éléments du patrimoine auprès des générations futures en limitant les dégradations du temps, voire en restaurant les œuvres. Cependant la restauration au sens occidental fait appel à un travail de régénération du bien à partir de l'existant afin de garder au maximum les éléments originels de l'œuvre et de les protéger des affres du temps. Il s'agit donc de consolider pour protéger. Cette conception n'est pas, soulignons-le, identique dans tous les pays, le Japon considérant que la transmission passe par la destruction et la reconstruction à l'identique (matériaux et savoir-faire) du bien endommagé (Babelon et Chastel, 2008).

L'enrichissement des collections et leur étude consiste à accéder à une certaine volonté d'exhaustivité, sinon de développement des collections afin qu'elles soient les plus représentatives possibles de ce qu'a été ou de ce qu'est un courant artistique. Leur étude et la compréhension des techniques employées ainsi que de l'environnement social, culturel et économique dans lesquels elles ont été effectuées permet de prendre en considération l'œuvre dans son intégralité et sous toutes ses dimensions.

L'autre finalité du musée, la diffusion, représente la possibilité d'accéder au patrimoine conservé, ce qui a historiquement caractérisé les collections des musées qu'ils soient privés ou publics, et de permettre au public le plus large possible d'accéder au patrimoine (Amans, 2002). Cette accessibilité consiste à la fois dans le renforcement du noyau

d'habités et en l'élargissement du public intéressé par l'offre muséale et ce, par une amélioration des pratiques muséales (Amans, 2002). Il s'agit donc d'accroître la quantité de public touché par l'activité muséale, que ce soit auprès d'un public déjà connaisseur dont on souhaite augmenter la fréquentation ou qu'il s'agisse de l'élargissement de la cible. L'objectif quantitatif n'est pas suffisant en soi puisque la diffusion se doit également d'être de qualité, ce qui justifie un ajustement des pratiques muséales.

### 1.1.3 Des patrimoines ou un patrimoine ?

La question est de savoir quelle œuvre mérite d'être diffusée et conservée. Si les objectifs d'une entreprise sont clairs en ce qu'ils consistent en le développement de facteurs assurant la compétitivité de l'organisation en fonction du marché et de l'environnement existant et à venir, en la création de valeur pour les parties prenantes impliquées et ce, afin d'assurer la pérennité de l'organisation, il est plus subjectif de discriminer les œuvres devant ou non entrer dans le processus muséal.

Les œuvres architecturales ou littéraires, les peintures, les tapisseries ou les sculptures qui nous arrivent de la Préhistoire, de l'Antiquité ou du Moyen Age sont suffisamment peu nombreuses pour mériter notre attention. De par leur rareté et leur caractère exceptionnel, ces souvenirs de nos ancêtres entrent nécessairement dans notre patrimoine en ce qu'il est impératif de les conserver et de les transmettre aux générations à venir, quitte parfois à utiliser des copies et des reconstitutions afin d'assurer la conservation des œuvres, comme cela est le cas de la grotte de Lascaux ou de livres manuscrits du Moyen Age.

Pour des temps moins anciens, qu'il s'agisse de la Renaissance ou d'objets façonnés de nos jours, la multiplication des œuvres, la moindre usure du temps, le développement de la conscience même de patrimoine ont permis à de nombreux éléments de nous parvenir. Il convient de plus en plus d'évaluer alors ce qui mérite d'appartenir ou non au patrimoine, ce qui mérite ou non d'être « sauvé » du temps (Babelon et Chastel, 2008). Cette évaluation n'est pas basée sur des données claires, précises et non ambiguës, mais sur des notions subjectives dans la mesure où l'on parle d'art. Ces notions sont subjectives non seulement d'un individu à un autre, mais également dans le temps (Benghozi et Sagot-Duvaurox, 1994). Lorsque l'un jugera une œuvre jolie ou témoignant d'une technique mémorable, l'autre ne verra que décadence ou classicisme rétrograde selon les cas. Qui a raison ? Qui saura décider de ce qui doit ou non être préservé ?

La difficulté de la subjectivité a depuis longtemps été prise en considération. Dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, Lebrun (1793, *in* Poulot, 2001) évoquait l'œil du spécialiste, le regard des « connoisseurs [qui] ont seuls les lumières nécessaires pour être employés à la formation du Muséum, et les artistes ne peuvent et ne doivent pas y concourir. » Lesdites lumières, étant acquises par l'analyse comparative de différents maîtres, permettent alors de « juger du mérite ou du peu de valeur d'un tableau, dans quelque état qu'il soit » (Lebrun, 1793, *in* Poulot, 2001).

Actuellement, « toute acquisition, à titre onéreux ou gratuit, d'un bien destiné à enrichir les collections d'un musée de France est soumise à l'avis d'instances scientifiques dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret » (Code du patrimoine, article 451-1). L'avis du marchand « connoisseur » est donc remplacé par un texte à valeur de loi aujourd'hui et devant s'appliquer à tout établissement appartenant au domaine public, et ce, quelle que soit son opinion personnelle sur l'œuvre concernée. Le gouvernement a encadré strictement le cadre de la conservation du patrimoine en

nommant par décret les personnes suffisamment bien informées pour déterminer, en lieu et place du peuple, ce qui doit ou non entrer au musée, ainsi que ce qui doit en sortir par le biais de la procédure de déclassement déjà évoquée.

De la Révolution à Malraux, la tradition de présence de l'Etat dans le culturel est permanente. Les droits de l'homme sous-tendent l'accessibilité « légitime », que doit assurer la République, au même titre que tout autre droit, des œuvres au public le plus large possible (Poulot, 2005). Ce principe est confirmé par le décret n°59-414 du 13 Mars 1954 qui affirme que la « mission [du musée est] de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité et d'abord de la France au plus grand nombre de français » (article 1<sup>er</sup>).

C'est donc, de façon historique, à l'Etat de s'assurer les services de spécialistes qui vont déterminer les œuvres qui méritent d'entrer et d'appartenir au patrimoine en fonction de la valeur que celles-ci représentent pour la nation et l'humanité. « Le marché de l'art est [alors] le domaine privilégié de l'analyse de la formation des valeurs » (Benghozi et Sagot-Duvauroux, 1994).

L'Etat se positionne donc en garant de l'objectivité de la valeur de l'objet pour l'humanité. Cependant, de par les procédures et les classifications, il scinde le patrimoine en deux catégories distinctes, créant là non pas une objective dichotomie de type, mais une classification du patrimoine séparant l'art classique de l'art contemporain (Abouddrar, 2000).

#### 1.1.4 Le musée, un cadre pour le patrimoine

En 1982 (retranscription en 1983), lors de la conférence mondiale sur les politiques culturelles à Mexico, l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture, plus connue sous le nom d'UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation) proclame une « décennie mondiale du développement culturel ». L'existence même d'une organisation mondiale ayant pour objectifs, notamment, la promotion de la culture souligne son importance, non pour l'homme, mais pour l'Humanité. La culture « englobe [...] les modes de vie et de production des biens économiques et symboliques, les droits fondamentaux de l'être humain, les traditions et les croyances, individuelles ou collectives. Saisie dans sa dimension historique, la culture apparaît comme une résultante de tout ce qu'une société a créé au fil du temps, en même temps que l'élément moteur essentiel de ce qu'elle continue à créer et qui façonne la sensibilité et l'imagination collective de ses membres » (UNESCO, 1983). Les biens exposés dans les musées aujourd'hui sont ainsi éclectiques. Il s'agit aussi bien d'espadrilles (Musée d'Art et de Tradition Populaire à Saint Laurent de Cerdans, Pyrénées-Orientales, 66, France) que de statuts ou de tableaux (le Louvre, Paris, Paris, 75, France).

Saisie dans sa dimension historique, la culture apparaît donc comme une résultante de tout ce qu'une société a créé au fil du temps, en même temps que l'élément moteur essentiel de ce qu'elle continue à créer et qui façonne la société en devenir.

De fait, elle regroupe tout ce qui fait notre passé, tant en termes d'objets que de valeurs et qui impactent notre présent et notre futur. Sa compréhension permet d'appréhender les sociétés actuelles. Sa préservation et sa diffusion sont indispensables au développement de l'homme et de son environnement dans un « respect de la dignité humaine ». Elle

englobe, notamment, le « patrimoine culturel » reflétant « l'identité culturelle d'une société [qui] peut d'abord être saisie, de l'extérieur comme de l'intérieur, à travers son histoire, par l'ensemble des œuvres qui l'expriment » (UNESCO, 1983).

Plus précis, l'état français a défini de façon exhaustive les domaines auxquels appartient le patrimoine. Il s'agit de « l'ensemble des biens, immobiliers ou mobiliers, relevant de la propriété publique ou privée, qui présentent un intérêt historique, artistique, archéologique, esthétiques, scientifique ou technique » (Code du patrimoine, article L.1). La notion de patrimoine recouvre donc « l'ensemble des sites, quartiers, collections ou pratiques qu'une société hérite de son passé et qu'elle entend préserver et transmettre aux générations futures » (Greffé, 1999).

Historiquement, l'exposition de collections privées a précédé celle des collections publiques. Aujourd'hui encore, certains établissements privés tels que les hôtels particuliers ou certains châteaux présentent des collections et certains d'entre eux peuvent prendre « l'appellation "musée de France" [qui] peut être accordée aux musées appartenant à l'Etat, à une autre personne morale de droit public ou à une personne morale de droit privé à but non lucratif » (Code du patrimoine, article L.441-1). Cependant, seules les collections publiques, qu'elles appartiennent à des musées locaux ou nationaux, possèdent le caractère d'« inaliénabilité » (Tobolem, 2003) nécessaire à l'effectivité du patrimoine dans sa notion d'héritage pour les générations à venir puisque, quel que soit le statut du musée, local ou national, les œuvres entrent dans le domaine public et appartiennent à la nation toute entière. En effet, tout bien dès lors qu'il s'agit d'une possession privée et dès lors qu'il n'est pas considéré comme propre au Trésor National (Code du Patrimoine, article L.111-1), peut être librement cédé (Code civil, article 544) qu'il appartienne ou non au patrimoine. En revanche, la sortie d'un bien public est possible, mais elle passe par une procédure dite de « déclassement » qui nécessite l'intervention d'une commission pour évaluer la nécessité et de la pertinence de cette



procédure, c'est-à-dire s'il y a une sortie qualitative du bien hors du patrimoine qui doit se traduire par une sortie effective du bien des collections de l'Etat.

Il est à noter, par ailleurs, que le musée, qu'il soit établissement public ou privé présente une caractéristique fondamentale à son qualificatif : la gestion à but non lucratif, c'est-à-dire sans distribution de bénéfices éventuels aux propriétaires des lieux et des œuvres, ce qui favorise l'accession à une gestion désintéressée, donc au profit d'une gestion à vocation culturelle.

## 1.2 Le musée, divin ou écrin ?

La gestion par les résultats imposée par la LOLF et le changement de statut de certains musées ont conduit à modifier l'activité muséale. Au-delà des fonctions traditionnelles de conservation et de préservation du patrimoine, le musée développe des activités marchandes notamment qui ont modifié l'identité des musées et nécessitent « un nouveau savoir-faire de stratégie et de management » afin de gérer au mieux l'« entreprise culturelle » qu'est le musée (Gombault, 2003). D'une « [justification des] dépenses culturelles », la gestion de la culture et notamment des marchés s'est développée dans une « économie de marché » (Benghozi et Sagot-Duvauroux, 1994).

### 1.2.1 Des missions muséales dépassées ?

Ainsi, dès 1968 et avant même les différentes réformes telles que nous les connaissons actuellement, l'Association Générale des Conservateurs et des Collections Publiques de France constate le besoin de renouveau dans le métier de conservateurs, traduisant le besoin de renouveau dans les fonctions du musée. Si le musée se doit de maintenir ses missions muséales traditionnelles, la question se pose sur la façon de procéder (Join-Lambert, 2006). Le musée statique qui traverse les âges de façon immuable n'est plus et de nombreux ouvrages de muséologie développent ce besoin d'évolution.

L'une des problématiques générées par le musée statique est de rendre l'art accessible à celui qui ignore, c'est-à-dire à celui qui n'est pas déjà sensibilisé à l'art ou au type d'art présenté. Il ne s'agit plus uniquement de conserver, de restaurer ou de rendre les collections accessibles au public. Il ne s'agit plus de « [véhiculer] » l'art mais de le transmettre, d'« instruire » (Aboudrar, 2000 : 28). La difficulté vient en ce que l'instruction ne pourrait être accessible qu'à celui qui dispose déjà de pré-requis. En d'autres termes, un musée ne serait instructif que pour celui qui est déjà instruit (Aboudrar, 2000). Il devient donc primordial de s'intéresser à la primo-instruction qui permettra non seulement d'accéder à l'art mais également d'apprécier l'art dans toutes ses dimensions (Bourdieu et Dardel, 1966, Donnat, 1994).

La diffusion du patrimoine ne doit donc plus être liée à une volonté active du public d'une part, et d'autre part à une attitude passive du musée statique. Elle passe par un acte volontaire et renouvelé de la part du musée en tant que tel. Le musée n'est alors plus lieu de « conservation des objets » mais se doit d'être également un vecteur d'« animation culturelle » (Join-Lambert, 2006 : 57). Grenier (2013) souligne la nécessité d'ouverture du musée sur le monde, qui ne devrait donc plus être seulement un écrin immuable tourné vers le passé, mais qui se doit d'être une institution insérée

dans la société actuelle et ouverte sur le public mais également sur les œuvres et les artistes.

A ce titre, Aboudrar (2000) souligne l'obscénité du musée en sa vanité d'écrin. Ainsi, le musée ne serait rien d'autre qu'une boîte, un « écrin [qui] se doit d'être petit pour renforcer l'effet d'amoncellement de raretés : de trésor. » (Aboudrar, 2000 : 21). Dans la mesure où les fantasmes populaires associent le musée au patrimoine, la symbolique précieuse du musée ne serait-elle qu'une extension abusive de celle du patrimoine ? Et si le musée doit perdre de sa splendeur pour véhiculer celle du patrimoine, pourquoi ne pourrait-on réformer les musées ?

La nature du musée devrait ainsi être modifiée, passant de la « conservation des objets [à] l'animation culturelle » (Join-Lambert, 2006 : 57). Le musée ne devrait donc plus être un monstre sacré intouchable mais devrait prendre part à la société, quitte à transformer le musée en une entreprise culturelle (Moulin et Quemin, 1993).

### 1.2.2 De nouvelles missions pour les conservateurs

Les contraintes financières inhérentes aux réformes ne donnent plus le libre arbitre aux conservateurs dans le choix de leurs projets ou d'expositions (Poulard, 2007). Cela est dû notamment aux contraintes financières mais également à la multiplication des sources de financement (mécénat privé, subventions étatiques, régionales, départementales, municipales, *etc.*). De fait, la dimension gestionnaire s'est glissée dans le quotidien du conservateur de musée et de fait, dans les obligations d'équilibre des musées. Les conservateurs ont donc vu une modification de leurs missions qui

s'est couplée avec une ouverture au concours de conservateur des musées de France afin de diversifier les profils.

Traditionnellement issu de l'école du Louvre (Moulin et Quemin, 1993), le concours s'ouvre à d'autres formations dès 1970 (Join-Lambert, 2006), pour autant, les conservateurs restent souvent issus du secteur artistique et ce, bien que des diplômes de gestion spécifiques aux activités culturelles aient été créés dans les années 1980 (Poulard, 2007). Cette logique s'explique par le sentiment de « confiance réciproque (Chiapello, 1998 : 187), de légitimité découlant d'un lien sensuel entre l'art et l'homme, un lien apparenté à l'amour. Néanmoins, aux « fonctions traditionnelles (conservation, recherche acquisition, exposition) » (Moulin et Quemin, 1993 : 1425) s'ajoutent de nouvelles spécialisations telles que « les statistiques d'entrée, la répartition des budgets, l'affectation du personnel » (Poulard, 2007 : 66), autrement qualifiées de fonctions de « gestion et de communication » (Moulin et Quemin, 1993 : 1425) qui conduisent à un « nouveau type de conservateur en affinité avec l'évolution des objectifs de l'institution » (Moulin et Quemin, 1993 : 1425). L'ensemble de ces fonctions, à la fois traditionnelles et nouvelles peuvent être découpées en quatre grands groupes :

- « une fonction de collection, rassemblant les aspects d'acquisition (« enrichissement des collections »), d'organisation (« gestion des collections ») et de démonstration (« organisation d'exposition).
- Une fonction de recherche, sous le double aspect de la collecte d'information (« recherche et documentation ») et de production de savoir (« rédaction d'articles, de catalogues »).
- Une fonction de médiation, ouvrant le musée sur son environnement et son public (« diffusion, communication » et « pédagogie, enseignement, médiation »).

- Une fonction de management interne de l'institution muséale, comme organisation des ressources humaines (« relations avec le personnel ») et financières (« gestion et d'administration ») (Octobre, 2001 : 97).

La multiplicité des processus aboutit à leur nécessaire hiérarchisation. Celle-ci retranscrit à elle seule l'opposition entre la perception du musée par l'artiste et celle du manager. En effet, les processus considérés comme nobles pour le conservateur, lui-même traditionnellement issu de l'expertise artistique (Moulin et Quemin, 1993), correspondent aux « tâches scientifiques » (Octobre, 2001 : 97), à savoir les deux premières catégories. Les deux autres catégories sont quant à elles reléguées en fin de classement par les conservateurs. Il y a ainsi une opposition franche entre les fonctions relatives à la « logique patrimoniale » et celles relatives à la « logique de mise à disposition et de fonctionnement » (Octobre, 2001 : 97). Cette opposition est également visible dans la définition même du métier de conservateur par l'Institut national du patrimoine qui spécifie que « les conservateurs du patrimoine ont pour mission d'étudier, de classer, de conserver, d'entretenir, d'enrichir, de mettre en valeur et de faire connaître le patrimoine. Ils en favorisent le partage avec les publics les plus larges. Ils participent et veillent à l'approfondissement de la recherche scientifique appliquée au patrimoine » (site de l'INP, 2013). Cette définition reprend certaines des fonctions précédemment citées en en modifiant l'ordre. Se retrouve d'abord la « fonction de collection », puis une inversion entre la « fonction de médiation » et la « fonction de recherche » mais cette définition fait l'impasse sur la « fonction managériale interne de l'institution muséale » (Octobre, 2001 : 97). La diffusion du patrimoine semble donc trouver ses armes de noblesse mais le management quant à lui reste mis de côté, quand bien même la formation recouvre les aspects juridiques, économiques, de gestion ou encore de ressources humaines (site de l'INP, 2013) auxquels le conservateur sera confronté tout au long de sa carrière. Cette définition à elle seule

reprend ainsi la dichotomie mise en évidence par Chiapello et illustrée par le titre de son ouvrage *Artistes versus Managers* (1998).

### 1.2.3 Le musée, une institution à gérer

Les musées sont organisés sur le principe de l'« efficacité organisationnelle » où « une structure [est associée à] une politique, ce qui permet de faire le lien entre des ressources, des processus, des produits et des résultats » (Arnaud *et al.*, 2004). Ils disposent donc « d'éléments régulateurs, normatifs et cognitifs d'inspiration culturelle, qui sont associés à des activités et à des ressources et qui lui confèrent à la fois une stabilité et un sens dans la vie sociale »<sup>1</sup>, ce qui en fait une institution (Scott, 2007 : 48).

L'institution muséale, créée il y a plus de deux siècles, a été rénovée à plusieurs reprises, que ce soit par le décret du 24 juillet 1954 ou par les conséquences de la loi organique relative aux lois des finances (LOLF) de 2001, entrée en application à la date du 1<sup>er</sup> janvier 2006 qui a introduit un « changement de grande ampleur » (Arnaud *et al.*, 2004) dans la façon de gérer les établissements relevant de l'administration publique.

Dans le cadre de cette loi, certains établissements tels que le Louvre, le Centre Pompidou, le Musée d'Orsay ou le Domaine National de Versailles (voir annexe 1) ont acquis l'autonomie de gestion administrative et financière en obtenant le statut d'établissement

---

<sup>1</sup> « Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life » (Scott, 2007 : 48).

public. L'autonomie est en effet acquise en ce que ces établissements acquièrent une personnalité morale et qu'ils disposent d'un budget propre dans lequel l'implication de l'état est présenté sous forme de subventions (Gaillard, 2007), mais également au regard même de processus de gestion.

Les musées impactés par cette modification de statut disposent ainsi du statut juridique d'établissement public administratif, suite à la parution de décrets. Le pouvoir réglementaire a donc conservé une conception non marchande de l'établissement. A la différence des entreprises privées et, partiellement, des établissements publics industriels et commerciaux, il est donc régi par les règles du droit public, ce qui implique diverses conséquences majeures :

- Le musée est soumis au principe de spécialité, ce qui interdit le développement d'activités n'entretenant pas de rapports suffisamment étroits avec les missions définies par la loi.
- Les agents sont en principe de droit public. Les agents sont donc en situation légale et réglementaire sans être lié par un contrat de travail de droit privé. Leur situation échappe donc au code du travail, bien que bon nombre de ses principes soit repris par la jurisprudence administrative.
- Les contrats sont en principe, administratifs. L'établissement public est notamment soumis au code des marchés publics (décret du 1<sup>er</sup> août 2006 n°2006-175 modifié). Ainsi, en ce qui concerne les achats importants dont le montant dépasse un certain seuil, variant en fonction de l'objet du contrat, les achats de travaux, fournitures et services, passent par de lourdes procédures, en principe, d'appel d'offres. En deçà de ces seuils, l'établissement doit définir des « procédures adaptées » c'est-à-dire, mettre en œuvre des modalités de publicité et de mise en concurrence adéquates.

- Il doit respecter les lois du service public, dites « lois de Rolland », fondatrices du service public et émises en 1938 et réaffirmées en 1997 : égalité d'accès et de fonctionnement du service public, continuité et fonctionnement correct, ainsi que la mutabilité, c'est-à-dire l'adaptabilité visant à satisfaire au mieux l'intérêt général.
- La possibilité de posséder un domaine public, dès lors que le bien entre dans la définition prévue à l'article L. 2111-1 du code général de la propriété des personnes publiques qui spécifie que « sous réserve de dispositions législatives spéciales, le domaine public d'une personne publique [...] est constitué des biens lui appartenant qui sont soit affectés à l'usage direct du public, soit affectés à un service public pourvu qu'en ce cas ils fassent l'objet d'un aménagement indispensable à l'exécution des missions de ce service public. »
- L'usage des règles de la comptabilité publique.
- S'il dispose d'une autonomie, l'établissement demeure sous contrôle de l'Etat. A cet égard, les décrets de déclaration de statut d'établissement public prennent soin de préciser que l'établissement est sous tutelle des ministères de la culture, de la communication et/ou du ministère en charge de la culture. Cela se traduit, notamment, par un pouvoir de nomination du président par décret, sur proposition du ministre de la culture, l'élaboration conjointe d'un cahier des charges portant sur la politique culturelle de l'établissement, la présence au conseil d'administration de quatre ou cinq représentants de l'Etat, selon l'établissement concerné, (le directeur des musées de France ou son représentant, le directeur de l'administration générale du ministère chargé de la culture ou son représentant, le directeur du budget ou son représentant, le chef de l'inspection générale des musées, ainsi que précisé par l'article 13 dudit décret). Une autre conséquence est que la politique scientifique et culturelle, ainsi que les activités et les investissements font l'objet d'un contrat pluriannuel conclu avec l'Etat.



### 1.3 Les musées dans le paysage culturel

La structure des musées, ainsi que les nouvelles définitions des missions des musées mais également de leurs conservateurs nécessitent que ceux-ci articulent leurs activités autour d'objectifs d'équilibre financier qui leur sont propres, mais également autour d'un projet culturel national auquel les musées prennent part de façon différente selon leur taille et leur statut.

#### 1.3.1 L'environnement des musées

Le marché dans lequel s'insèrent les musées est constitué en amont par les parties prenantes telles que l'Etat et les collectivités locales offrant des subventions et des objectifs de gestion, ainsi que par les associations, les particuliers et les entreprises qui se placent en mécènes.

La part des mécènes consiste à offrir une dotation monétaire ou matérielle à un musée. On parle alors de « valeur d'existence » puisque les individus qu'ils soient personne physique ou personne morale, ne souhaitent pas consommer un bien qu'ils auront financé pour leur propre compte. (Tobelem, 2007). Ils se satisfont du simple fait de savoir que l'objet existe. Le mécénat entre ainsi dans ce schéma dans la mesure où le don du mécène n'a

pas pour but de lui fournir un bien mais d'assurer son existence, sa diffusion et/ou sa conservation.

Pour les entreprises, elles permettent d'associer leur nom avec une manifestation culturelle, ce qui impacte positivement sur leur image tant en termes de notoriété que d'impact social interne ou externe à l'entreprise (Tobelem, 2007). Elles peuvent ainsi développer une stratégie de communication adaptée à leurs objectifs en associant leur nom à celui du musée. Leur participation s'intègre généralement dans des programmes de restauration ou dans la mise en place et l'organisation d'expositions temporaires.

Certains mécènes sont des associations qui ont été créés directement dans le but de mettre en place un soutien financier et culturel auprès d'un établissement donné. C'est ainsi le cas de la Société des Amis du Louvre, premier mécène du Louvre ou des non moins connus American Friends of Versailles. Outre leur implication dans des programmes de restauration, ils se caractérisent généralement par le rachat d'œuvres destinées à enrichir les collections muséales.

L'Etat intervient également dans le processus de mécénat par le développement de mesures fiscales incitatives permettant des réductions d'impôt.

En aval, la production muséale se décompose en services, en produits et en expositions. Les services ont une vocation éducative et se décomposent en classes telles que les Cours du Louvre, en animations, en visites guidées. Les produits regroupent les produits dérivés tels que les publications papier (catalogues et livres) ou informatiques (site Internet et CD-Rom) ainsi que les souvenirs touristiques classiques (tasses, stylos, foulards). Les présentations d'œuvres pour leur part peuvent être matérialisées par le biais des collections permanentes ou d'expositions temporaires (Tobelem, 2003). Il n'existe pas de définition légale de l'exposition, mais elle est associée à un « à caractère historique, culturel ou scientifique [et doit être] organisée par une personne publique, chargée d'un service public ou reconnue d'utilité publique » (Code du patrimoine, article 114-2).

### 1.3.2 Une concurrence multiple

De façon logique, les musées sont en concurrence directe les uns avec les autres dans un même espace géographique pour ce qui est de l'attrait culturel. Ils doivent donc présenter plusieurs caractéristiques conjointes afin de répondre aux objectifs de diffusion.

Pour étendre le public intéressé par l'offre muséale, il convient, pour un musée, de disposer d'une offre de qualité lui conférant une réputation favorable par rapport aux autres musées. Il s'agit là pour un visiteur, non pas d'apprécier les musées dans l'absolu, mais de les évaluer les uns par rapport aux autres pour déterminer un ordre de priorité de visite. Ce cas concerne particulièrement les visiteurs étrangers qui sont contraints par un facteur rare majeur : le temps.

Par ailleurs, pour renforcer le noyau d'habitues et l'inciter à revenir, les musées disposent d'une capacité de renouveau par le biais des expositions temporaires, compris en tant que « résultat de l'action d'exposer » (ICOM, 2010) afin de mettre en place une « illustration explicative de faits absents par le biais d'objets ou de mise en situation, utilisés comme révélateurs »<sup>2</sup> (Schärer, 2003 : 83). Les expositions présentent donc des éléments variés à visée éducative. Elles permettent également de présenter des objets et des collections inaccessibles à l'acquisition par les musées. Au-delà de ces aspects s'intégrant dans les missions initiales du musée, elles constituent à la fois un moyen de communication ainsi qu'un moyen de fidélisation du public. Ces éléments participent ainsi à « soutenir la

---

<sup>2</sup> « Visualisierung ist die erklärende Veranschaulichung von abwesenden Sachverhalten mit Dingen und inszenierungsmitteln als Zeichen » (Schärer, 2003 : 83).

fréquentation » des musées (Gaillard, 2014). Leur multiplication trouve ici son origine. Cependant, la volonté de multiplication à tout va pourrait aller à l'encontre de l'image de musée si celle-ci ne s'inscrivait pas clairement dans un plan cohérent de diffusion patrimoniale.

Les musées sont également en concurrence avec tout type d'activité ayant un but de loisirs, comme les parcs d'attraction du fait de la limitation du temps libre des individus. S'il serait tentant de capter tout type de visiteurs, au risque de les assimiler à une simple clientèle, cela irait l'encontre de la qualité de la culture diffusée. Ainsi, si certains sites orientent leurs activités sur un apparent aspect culturel comme peut le faire le Puy du fou avec la thématique du Moyen Âge, il reste que l'établissement n'a pas d'objectifs patrimoniaux réels. Il est ainsi qualifié de « parc d'attraction et de loisirs ».

Par ailleurs, les produits proposés par les parcs d'attraction et par les musées ne sont pas comparables en termes de richesse apportée à ce que l'on pourrait appeler le consommateur, pour regrouper respectivement clients et visiteurs, dans la mesure où les parcs fournissent un service consommable et consommé immédiatement alors que les musées apportent un service qui se consomme dans le temps : la culture.

De fait, la difficulté du marché du temps libre et les habitudes de consommation de la société ont provoqué une modification des fonctions du conservateur dès les années 1970-1980. Depuis, la prise de conscience du renforcement de ces difficultés a abouti à une mutation du musée en tant que tel. D'un objectif de « conservation des objets », le musée s'est transformé en « animation culturelle » (Join-Lambert, 2006 : 57).

### 1.3.3 Culture, culturel

Les termes de culture et de culturel sont repris dans de nombreuses matières et font l'objet de multiples définitions. En géographie, la culture sera le moyen qu'emploie l'homme pour s'orienter, pour découper l'espace qui l'entoure et pour exploiter les milieux (Claval, 1995). Il s'agit donc d'un processus d'organisation et d'utilisation. En sociologie, elle sera associée à l'identité, on parlera alors d'identité culturelle. En sciences de l'éducation, elle est perçue comme une finalité à l'éducation et à l'enseignement, comme l'un des objectifs de la scolarisation. Dans l'introduction de son ouvrage collectif *Qu'est-ce que la culture*, Michaud donne la parole aux « voix [...] qui représentent la culture dans ce qu'elle a de plus précieux et de plus libérateur : la poésie, l'amour de la langue et du style, la capacité à nous arracher à nos habitudes de pensée et de vision et à nous attacher à l'humain » (2001 : 12). Cette perception de la culture, consciemment biaisée par Michaud, met en évidence plusieurs caractéristiques de la culture :

- la culture est précieuse, sans que ne soit évoquée la notion de valeur vénale ou de rareté attachée au critère précieux ;
- la culture est libératrice, elle nous permet de modifier nos habitudes de pensée et serait donc une source de critique et de prise de recul ;
- paradoxalement, la culture nous arrache à notre condition humaine pour libérer notre pensée et nous ramène à notre condition humaine, nous permettant de voir ce que l'humain a de beau.

Cette approche de la culture fait appel aux sentiments et en esquisse l'ambiguïté (Pesqueux, 2010). Elle permet d'appréhender le concept de la culture mais ne permet pas d'en définir les contours.

Dubois nous rappelle, dès les premières lignes de son ouvrage consacré à *La politique culturelle* (2012), combien l'attribution du qualificatif culturel est délicate et soumise à conséquence. La catégorisation d'un bien, d'un objet, des problèmes sociaux relève d'une volonté de classement qui dépasse la perception « transhistorique » (Dubois, 2012 : 8) et dont les contours restent flous (Dubois, 2012).

Dans un rapport de l'Observatoire national du tourisme, Ebrard *et al.* (1994) distinguent ce qui appartient au culturel de ce qui doit en être exclu. Ils dressent ainsi une liste généraliste de ce qui appartient au culturel. Les objets, lieux ou événements ne correspondant pas à la liste sont, de fait, exclus du champ culturel. En outre, le culturel est scindé en deux groupes à savoir les lieux dits culturels au sens strict et les « autres lieux » (tableau 2), mettant en évidence une hiérarchisation des lieux culturels, même si, au sein des catégories en tant que telles, ces lieux ne nous semblent plus hiérarchisés.

Lieux culturels	Edifices religieux et pèlerinages Châteaux et bâtiments civils, architecture contemporaine Musée des beaux-arts Lieux de mémoire et fortifications Sites préhistoriques et archéologiques
Autres lieux	Villages, parcs naturels, grottes et sites Parcs à thèmes, zoos et aquariums, bases de loisirs Musées thématiques, scientifiques et techniques, lieux de tourisme industriel Musées des arts et traditions populaires, écomusées, muséums, collections d'histoire naturelle, jardins Festivals, spectacles, sons et lumières, manifestations de grande notoriété

Tableau 2. Classification des lieux de culture, d'après Ebard *et al.*, 1994

Cette définition de ce qui est ou non du culturel est particulièrement large et étonnante, notamment s'agissant de l'appartenance des bases de loisirs à la culture, de jardins sans autre précision, ou encore du fait que la notoriété fasse d'une manifestation son appartenance à la culture alors qu'une manifestation scientifiquement plus spécifique et disposant donc potentiellement d'une moindre notoriété pourrait en être exclue.

Cependant, cette classification met en évidence l'absence de frontières entre les pôles marchand / non marchand d'une part, et ouvert / fermé d'autre part, pouvant isoler ce qui a trait au culturel de ce qui ne l'est pas. Le culturel n'est donc pas limité par la billetterie ou le cloisonnement.

La classification présentée ci-dessus (tableau 2) revêt cependant des connotations non explicites ayant trait pour la première catégorie à l'Histoire, qu'elle soit liée à l'histoire religieuse, à l'histoire architecturale ou à l'histoire artistique. Il s'agirait alors de se rappeler ce qu'ont pu développer (et non ce qu'ont été) certaines civilisations passées ou présentes, entendues comme les « [aspects] de la vie sociale qui se concrétise dans des institutions et des productions » (Pesqueux, 2010 : 154). Les éléments concrets de ces civilisations sont des signes des éléments immatériels de leur culture. Les grands musées s'attachent généralement aux courants majeurs de cette histoire et les plus petits, parfois aux courants majeurs, souvent aux courants moins dominants. Les autres lieux, quant à eux, semblent répertorier des sites de rayonnement moindre.

Cette question d'appartenance à l'Histoire ou d'un rayonnement moindre reflète en réalité la problématique de distinction entre l'être et l'avoir, entre la culture et le loisir, distinction soulignée par Arendt (1989). Bien que la classification de Ebard *et al.* (1994), synthétisée dans le tableau 2, fasse états des lieux de culture, en distinguant les « lieux culturels » des « autres lieux », il semblerait que le fondement de cette dichotomie recouvre la distinction entre les notions d'« objets culturels » (Pesqueux, 2015a) et d'objets de loisirs. En effet, les « objets culturels [...] appartiennent aux processus vitaux » (Pesqueux, 2015a). Ils révèlent un « mode d'être idéal qu'il est bon de propager pour le bien de la société » (Moulinier, 2012 : 23). Ils ont été consacrés par Malraux (Décret du 24 juillet 1959, article 1er) lors de l'acte institutionnel de création d'un Ministère de la Culture évoque les « les œuvres capitales de l'humanité. » Les objets de loisirs, quant à eux, s'associent à une « consommation de biens » (Moulinier, 2012 : 23) et constituent donc des « objets de consommation » (Pesqueux, 2015a). Ils sont donc « [contingents] à la sphère de la nécessité » (Pesqueux, 2015c) et ne peuvent être associés ni au monde, ni à l'humanité.

De fait, si le loisir s'associe aux phénomènes de vie, la culture renvoie pour sa part au monde (Arendt, 1989, Pesqueux, 2015a). Les lieux culturels (tableau 2) font référence au monde, à l'Histoire, à des lieux symboliques de pouvoir.



#### 1.3.4 Le culturel comme pouvoir

Au sens anthropologique, la culture peut également être entendue comme un moyen à la fois d'apprentissage, mais également de transmission d'un héritage social (Radcliff-Brown, 1969). La culture revêt donc des aspects collectifs. Pour autant, les hommes disposent de différentes cultures. Il peut s'agir de la culture en tant qu'appartenance à un groupe, à une société, à un collectif mais également de ce que nous pouvons appeler un niveau de culture, nous permettant de dire que tel ou telle est cultivé(e) ou non. Il s'agit là d'une culture individuelle. Il y a donc une tension entre la culture collective et la culture individuelle (Augé, 2001), la première étant partagée et communément admise tandis que la seconde aboutit à un classement, à une valorisation des hommes les uns par rapport aux autres.

S'agissant de la culture collective, Bastide (1968) précise qu'elle véhicule des contenus explicites comme peuvent l'être des monuments et des œuvres, ainsi qu'une culture implicite recouvrant des problématiques de savoirs, d'attitudes et de valeurs partagées. Cette culture implicite pouvant être à la fois les savoirs, attitudes et valeurs partagées par les membres d'un groupe, la société, comme ceux véhiculés par le support de l'œuvre explicite. De fait, la culture met en tension l'enveloppe extérieure avec les valeurs internes véhiculées par l'objet (Augé, 2001).

La culture véhiculée par les membres d'un groupe est alors associée à la « préservation de l'identité collective » (Cuche, 2010 : 7). Cette préservation ne signifie pas pour autant que

l'identité collective soit immuable mais plutôt qu'il y a « diachronie dans une logique de stabilité » (Pesqueux, 2010 : 150).

Identité et culture ne sont alors pas des critères absolus mais doivent s'interpréter relativement aux identités et cultures voisines, chacune de ces cultures étant généralement perçue comme estimable et devant être préservée. Cependant, et au vu des migrations humaines et de l'imprégnation aux autres cultures dont les hommes font l'objet plus ou moins consciemment, cette notion d'identité collective qui se voudrait explicitement désignée, séparée des autres nous paraît caricaturale. La volonté d'un « différencialisme » de la (des) culture(s) est ainsi un révélateur de l'ambiguïté de la culture (Pesqueux, 2010).

La culture associée aux œuvres quant à elle renvoie à la connaissance et donc à la diffusion, à la conservation d'un particularisme, d'une exception, d'une rareté. C'est donc le développement de la culture individuelle qui permettra le développement de la culture collective mais également l'exploitation de la culture externe qui permettra le développement de la culture interne.

La culture revêt une troisième tension qui transparaît dans nos critiques de la classification présentée dans le tableau 2, à savoir la tension entre passé et présent (Augé, 2001). La volonté de l'Homme de ne pas oublier son passé au regard des innovations actuelles développe ainsi la notion de culture passée et présente, ainsi que l'aptitude à la prise de recul, à penser, à être dans le présent.

D'une manière générale, la culture comme marqueur d'appartenance à un groupe est la marque du pouvoir du groupe sur l'homme ; la culture comme valorisation de l'homme correspond la hiérarchisation des individus ; la culture comme connaissance des traditions et de l'autre développe la prise de recul et la critique du présent. D'une manière générale,

la culture est un marqueur de pouvoir. Et c'est bien ainsi qu'elle est perçue par l'Etat puisque les lieux culturels de première catégorie (tableau 2) sont ceux renvoyant à la légitimation du pouvoir, révélant ainsi les valeurs intérieures de la culture collective passée qui doivent être transmises par le biais de l'objet aux hommes du présent. L'accession d'une nation à la culture est quant à elle « indispensable [à son] développement » et représente un « vecteur par excellence de l'identité nationale » (Moulinier, 2013 : 19).

### 1.3.5 Les politiques publiques culturelles

La France est un état qui intervient activement dans de très nombreux domaines de la vie quotidienne. L'un des objectifs des gouvernements est donc de faire face aux problématiques de rapport au monde de la société et donc des citoyens qui sont, quant à eux, porteurs de leurs propres intentions (Muller, 2013). Les politiques publiques ont ainsi pour mission de réguler des problématiques majeures en matière d'économie, d'environnement, de bien-être et d'ordre social, au nombre desquels se trouve l'axe de la politique culturelle. En quoi la culture est-elle à ce point essentielle qu'elle fasse l'objet d'une politique ? Quelles sont les orientations de la politique culturelle ? Quelles sont les limites de l'action publique en matière de culture ?

#### 1.3.5.1 La culture, vecteur de sens

La France, pays des Lumières, véhicule une image de culture. Cette image n'est pas seulement la conséquence de la propagation des idées des Lumières mais elle est la traduction d'une histoire qui remonte au XIII<sup>e</sup> siècle avec la création du Collège de la Sorbonne, puis au XVI<sup>e</sup> du Collège de France ou encore de l'Académie Française au XVII<sup>e</sup>. Pour autant, deux périodes clefs marquent des accélérations quant au développement des politiques publiques culturelles : la Révolution Française et la création d'un Ministère de la Culture, confié à André Malraux de 1958 à 1969.

Il n'est pas de période plus instable pour les instances de gouvernement dans l'histoire de France que la Révolution. La France chasse les nobles, guillotine le Roi et se cherche un nouveau modèle, un nouveau régime. Monarchie institutionnelle ? Régime de la Terreur ? Première République ? La politique en France se construit et se cherche des marqueurs de pouvoirs. C'est dans ce contexte délicat que se développent les mesures de politique publique culturelle en France qui permettent aux nouveaux régimes de se réapproprier les symboles de pouvoir. Pour autant, il faudra attendre la fin des années 1950 pour que la France développe une véritable politique culturelle à la hauteur de ses ambitions ; les années Malraux qui débutent en 1958 permettront aux politiques culturelles de prendre de l'envergure.

La mise en place et l'existence d'une politique culturelle révèlent la dimension de l'art à l'échelle d'un pays. Plus qu'un objet, la culture légitime le pouvoir et véhicule l'identité nationale. Les politiques publiques en matière de culture ont ainsi pour objectif de décroïsonner la culture souvent associée à une image élitiste. La « [sortie de] la culture de son confinement élitiste » (Moulinier, 2013 : 15) est une nécessité en ce que la culture est

« un instrument du développement social et même économique, un élément du lien social, un vecteur de sens » (Moulinier, 2013 : 20). Il s'agit donc de démocratiser la culture.

Cette démocratisation culturelle consiste à « faire accéder le plus grand nombre aux consommations de biens culturels, convertir un public à des formes symboliques valorisées, réhabiliter des formes populaires, *etc.* » (Greffé et Pflieger, 2015 : 135). Si l'on reprend les trois points de cette approche, il s'agit donc :

- d'accroître le nombre de personnes ayant accès à la culture. En d'autres termes, cette approche quantitative ne s'intéresse pas à la proportion de culture à laquelle chacun a accès mais plutôt un élargissement du public concerné par la culture, rappelant ainsi la mission initiale du Ministère de la Culture telle qu'elle a été développée en 1958 lorsque ce ministère a été confié à André Malraux : « rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français ; d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et de favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent » (Décret du 24 juillet 1959, article 1er).
- de diversifier la consommation culturelle pour étendre le champ de la culture en mettant en évidence deux types de culture, la culture potentiellement plus noble, plus élitiste, comme vecteur par excellence, et la culture plus populaire, comme lien social et comme vecteur de cohésion.

#### 1.3.5.2 L'Etat, médiateur de la culture

La consommation de culture nécessite donc un support, les œuvres, et un consommateur, le public. Le rôle de l'Etat est donc de s'assurer d'une part de la mise à disposition

d'œuvres, qu'elles soient anciennes ou nouvellement créées et d'autre part de permettre la mise en relation de ces œuvres avec le public.

Le développement de la diversité culturelle nécessite donc un soutien à la création qui prend généralement la forme de mesures fiscales favorables aux artistes et aux organismes soutenant l'activité artistique tels que les mécènes ou encore des mesures de protection des droits de propriété intellectuelle, pouvant intervenir dans le prix de certaines œuvres et notamment les livres (Greffé et Pflieger, 2015 ; Moulinier, 2013). Ces mesures protectrices s'appliquent à tous les champs culturels, ce qui justifie le fait que la culture et/ou le culturel ne disposent pas d'une définition stricte, cloisonnée qui serait par défaut exclusive à tout ce qui ne serait pas prévu. Or, qui peut prévoir la création qui est, elle, par définition, source de nouveauté ? Il n'est donc pas pertinent, pour les autorités responsables, de prévoir une définition limitative de ce qu'est la culture.

Le soutien à la création peut également prendre la forme d'appels d'offres et d'investissement de l'Etat sur des concepts novateurs (Dubois, 2012), développant ainsi « l'organisation d'une production publique des biens culturels » (Greffé et Pflieger, 2015). Cette pratique, qui a notamment pour but de promouvoir l'exception culturelle, est en elle-même une spécificité française.

L'une des difficultés auxquelles se heurte la démocratisation culturelle est liée à la place de la démocratie culturelle, entendue comme la « [qualification des] ces pratiques dans un sens démocratique, quitte à mettre la création artistique au service de cette cause » (Mouiner, 2011 : 23). Lorsque la démocratie culturelle, au lieu d'être un outil pour la démocratisation culturelle, prend le pas sur celle-ci, que le marketing transforme les objets culturels en objets de consommation, alors il y a une réduction du champ culturel (Arendt, 1989) et « une destruction de la dimension culturelle [...] [avec] sa mise en équivalence avec les autres objets de consommation » (Pesqueux, 2015a).

La réduction du champ culturel est limitée par la problématique de diversité culturelle qui entend également préserver le patrimoine. Cette protection peut prendre plusieurs formes puisqu'il peut s'agir de classer un bien comme appartenant au patrimoine, lui conférant ainsi la protection culturelle et éventuellement de financer la protection, la préservation et la restauration de biens patrimoniaux.

Certaines de ces mesures prennent donc la forme de soutien direct, entendu comme une intervention où « l'Etat se substitue en droit ou en fait à l'un des acteurs du marché (ou même au deux simultanément). Ainsi peut-il devenir l'offreur ou le demandeur du bien culturel » (Greffé et Pflieger, 2015 : 33). Dans d'autres cas, ces mesures consistent à « desserrer les contraintes [du] fonctionnement [d'activités culturelles] » (Greffé et Pflieger, 2015 : 34). S'agissant plus précisément du cas des musées, ces soutiens prennent la forme de subventions qui peuvent constituer soit une intervention directe, soit une intervention indirecte de l'Etat auprès des établissements (Greffé et Pflieger, 2015).

Ces subventionnements se justifient, entre autres, par le « prestige national », la « préservation et le renforcement de l'identité culturelle », l'« éducation des jeunes », « la préservation du patrimoine et l'essor économique » ou encore un simple aspect d'équilibre financier lié à l'incertitude des risques et à l'aversion du privé pour le marché culturel (Tobelem, 2007).

En effet, contrairement aux établissements dits d'utilité publique, les biens des établissements publics sont réputés insaisissables (Code général de la propriété des personnes publiques, article L.2311-1). Les musées disposant du statut d'établissement public sont donc exclus de procédures civiles ou de droit privé et notamment, ils ne peuvent se voir opposé la compensation aux dettes par une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire. Par ailleurs, la Communauté Européenne encadre également les établissements publics en établissant le fait que les établissements publics ne puissent être mis en faillite. En conséquence, et afin de maintenir l'équilibre des comptes des

établissements, l'Etat constitue une garantie illimitée en ce que, en cas d'insuffisance de crédits et en dernier recours, l'Etat se doit donc de pourvoir au manque de ressources nécessaires au paiement des dettes des établissements publics (Loi n°80-539 du 16 juillet 1980).

L'intervention de l'Etat est engagée au niveau national ou peut être déléguée au niveau local (Moulinier, 2013). Cette délégation au niveau des territoires permet entre autres de développer une offre culturelle sur toute la France mais également de disséminer, de scinder l'offre culturelle. Le fait de présenter des expositions, des collections, des spectacles de moins grande envergure permet de proposer une offre culturelle plus facile à subventionner, dans un contexte où les finances publiques sont limitées, et/ou une offre culturelle compatible avec les exigences tarifaires du public (Moulinier, 2013). La démocratisation culturelle a repris à son compte des techniques apparentées au marketing pour séduire les ménages dans leur gestion des ressources rares que constituent le temps de loisir et l'argent.

Le développement des politiques culturelles a permis d'une part de décupler le nombre de biens inscrits au patrimoine et bénéficiant donc de la protection culturelle ainsi qu'une augmentation de la consommation de culture (Dupuis, 1994). Cependant, et malgré cette augmentation, le noyau de grands consommateurs ou de consommateurs spécifiques s'est rétréci depuis quinze ans.

L'augmentation de cette consommation n'épargne pas les musées sans pour autant qu'une augmentation des volumes puisse être exploitable en termes de connaissance scientifique (Moulinier, 2013). En effet, le volume n'est pas nécessairement corrélé à une connaissance spécialisée ou qualitative. Le risque de la recherche de volume est d'aboutir à « la production d'une culture dominante dans laquelle, l'art, les musées, la culture marchande et le tourisme s'entremêlent de plus en plus » (Guimbault, 2001 : 369-370). La



consommation de masse risquerait alors de prendre le pas sur la qualité culturelle, en répondant toutefois à une partie des objectifs de démocratisation culturelle puisqu'il y a effectivement une augmentation du nombre de personnes ayant accès à la culture. Par ailleurs, et dans la mesure où l'appréciation de l'art est un exercice personnel qui repose sur « toutes sortes de rapports très spécifiques au temps, à l'absence, à la présence, au vieillissement et à la mort (entres autres) » (Abouddrar, 2000 : 29), il est légitime de s'interroger si l'augmentation du volume des visiteurs est nécessairement corrélé à la « jouissance artistique » (Abouddrar : 2000).

S'agissant du volet de diversification de la consommation culturelle, nous sommes en droit de nous poser la question de savoir s'il s'agit d'une diversification et donc, d'un élargissement de l'offre culturelle ou d'un déplacement de l'offre culturelle. Moulinier (2013) synthétise plusieurs enquêtes mettant en évidence, selon les pans de la culture, un élargissement effectif ou un déplacement de l'offre. Il relève notamment qu'il n'y a pas eu d'élargissement du public en termes de diffusion à toutes les classes sociales, rappelant néanmoins que les enquêtes ne portent que sur les objets classés *a priori* comme culturels. Or, si le classement « culturel » se veut ouvert, il n'est pas nécessairement exhaustif.

#### 1.3.5.3 L'institutionnalisation de la culture, un paradoxe ?

La politique culturelle, quelle qu'en soit la déclinaison adoptée, consiste donc en une volonté d'institutionnalisation de la culture, c'est-à-dire à une recherche de légitimation de l'action publique concernant la culture. L'existence même d'une politique culturelle implique la nécessité de justifier de son existence par l'annonce de faits qui modifient la perception du public de la culture pour la rendre conforme aux faits énoncés et qui agit comme une « prescription capable de contribuer à sa propre vérification en exerçant un

effet de théorie propre à favoriser l'avènement de ce qu'elle annonce » (Bourdieu, 1981 : 72). C'est une politique culturelle qui se justifie d'exister parce qu'il y a une politique culturelle : elle existe, donc elle se doit exister. Le paradoxe de la politique tient souvent en ce qu'elle doit exister et cette existence même est une limite à son action.

Par ailleurs, la légitimation de la politique culturelle passe par une recherche de sens. Une recherche de sens pour l'art ? N'est-ce pas là un paradoxe ? L'art doit-il avoir un sens ? Si oui, pour qui ? Buren (2001) ajoutait même à ces questions : où ? quand ? considérant d'une manière générale que l'art ne doit pas être justifié. La légitimation, qui sous-tend que l'art ne se suffit pas à lui-même, revêt alors un caractère paradoxal en ce qu'elle voudrait justifier l'injustifiable. De fait, les politiques culturelles tentent d'institutionnaliser la culture. Cette tentative d'institutionnalisation nécessite la définition explicite de la culture et donc de l'art qui se veut novateur. Or, la création, la capacité de créer quelque chose de nouveau et donc, par définition, qui n'est pas encore connu et qui, de fait, n'est potentiellement pas reconnu par la société, peut difficilement d'une part être exhaustivement énoncé à l'avance et *a fortiori* être d'autre part classé comme culturel. Il s'agit d'une volonté de « pré-vision » (Bourdieu, 1981) non de la réalité mais de la représentation du monde qui permettrait d'admettre ce qui peut ou non appartenir au culturel. Cette volonté de « définir [un] univers de pratiques » consiste donc à « établir qu'il y a des pratiques culturelles et d'autres qui ne le sont pas. C'est prescrire en même temps que décrire » (Dubois, 2012 : 432), révélant ainsi les limites de l'action publique (Bourdieu, 1981).

## 2. Le musée. Un objet d'étude sous tension traversé par différentes logiques

Le musée est soumis à diverses missions répondant à des logiques parfois paradoxales et qui mettent le musée en tension. Nous avons dégagé quatre approches distinctes, génériques, qui permettent d'explicitier la plupart des travaux. De fait, nous étudierons la problématique de la liberté artistique, nécessaire à la créativité, dans la logique d'Eve Chiapello (paragraphe 2.1). Puis nous aborderons le besoin de l'artiste d'appartenir à un groupe, dans la logique de Marie-Astrid Le Theule, ce qui met en évidence la possibilité d'une conciliation entre l'art et la gestion (paragraphe 2.2). Les avancées technologiques et l'introduction du numérique dans la sphère culturelle modifient les pratiques muséales, ainsi que le défend Corine Baujard (paragraphe 2.3). Enfin, nous montrerons en quoi la perspective de résultat doit être développée dans les institutions, et notamment dans les institutions muséales, comme le présente Stéphanie Chatelain-Ponroy (paragraphe 2.4).

### 2.1 Liberté *versus* matérialité : la logique d'Eve Chiapello

L'artiste dispose de sa propre perception du monde qu'il tente de retranscrire au travers de son œuvre. L'artiste est ainsi porteur d'une sorte de pouvoir qui n'est pas dans sa retranscription mais dans sa perception. L'art offre alors une réinterprétation du monde.

Pour que cette réinterprétation soit pertinente, l'art doit se détacher du monde et de sa matérialité, il pourra alors devenir Art.

### 2.1.1 L'art se veut liberté...

L'art a longtemps été soumis aux diktats du mécénat et de la bienséance religieuse pour vivre. Il devait ainsi respecter des règles d'imitation de la nature, répondant à un critère de beauté basé sur la perfection de l'être (Sherringham, 2003). Il convenait ainsi de reproduire ce que l'œil pouvait voir ou imaginer avoir été ; natures mortes, paysages, portraits, scènes bibliques ou mythologiques. Les créations de Dieu étant perfection, l'artiste ne pouvait vouloir représenter autre chose que ce que Dieu avait créé. Toute autre création n'aurait pas permis à l'artiste et à son public de s'élever. Le perfectionnement des techniques de sculpture ou de peinture n'avait pour autre objectif que d'être au plus proche de l'être. La musique devait permettre à l'âme de se transcender. L'art devait donc permettre à l'homme de s'élever vers le divin. Si les arts pouvaient divertir, ceux qui s'éloignaient de la ligne sacrée étaient mis aux bans de la société. Il en était ainsi des comédiens qui, aussi divertissants qu'ils puissent l'être, même pour la cour du Roi, courraient le risque d'être excommuniés.

La diffusion du Romantisme en Europe au XIXe siècle bouscule les aspirations des artistes et ouvre la porte à la modernité. L'art s'affranchit alors de l'esthétique pour l'esthétique. L'objectif n'est plus ni de représenter ni d'imiter mais d'être tout simplement. L'artiste n'est pas seulement libre de composer ; c'est le fait de composer qui

lui permet d'accéder à la liberté (Fedier, 2006). L'œuvre finale n'est plus le seul élément à prendre en considération pour apprécier le travail de l'artiste. Il devient également, et surtout, primordial de comprendre le cheminement ayant permis à l'artiste de mettre en œuvre sa production. « L'essentiel n'est pas que la forme soit personnelle, nationale, d'un beau style, qu'elle corresponde ou non au courant général de l'époque, qu'elle s'apparente ou non à un grand nombre ou à un petit nombre de formes, qu'elle soit isolée ou non ; l'essentiel, dans la question de la forme, est de savoir si elle est née d'une nécessité intérieure ou non » (Kandinsky et Marc, 1987 : 202). C'est la liberté de l'artiste et plus encore sa capacité à déplacer les barrières qui le rendent libre.

L'artiste est artiste. Il n'est pas artisan. Il ne cherche ni la reproductibilité ni la rémunération de son travail. Sa vision est au-delà de cette condition matérielle. Il ne cherche pas l'approbation du public et le succès qui limiteraient sa création et le priveraient de son art (Kandinsky et Marc, 1987). L'art n'est plus dans « l'opportunité » (Poulard, 2007,65). La soustraction de l'artiste à la condition matérielle et aux attentes de la société lui « permet [donc] de revendiquer la possibilité d'exercer une activité gratuite sans autre fin qu'elle-même » (Chiapello, 1998). C'est dans la « création pure » (Chiapello, 1998) que l'artiste exprime son véritable génie. C'est là la différence entre le sublime et le beau. Le sublime transcende le beau. Le sublime peut être effrayant, noble ou magnifique. Il est au-delà du beau, développant une profondeur immense née de la simplicité tandis que le beau reste superficiel, vêtu d'artifices masquant la pauvreté intrinsèque de la beauté (Kant, 1796). Le sublime est irrationnel, il est passion tandis que le beau n'est que fugace, un plaisir de consommation. Si la société ne s'attarde que sur le beau, comment pourrait-elle apprécier le sublime ? Si l'artiste veut être pur et pouvoir exercer son génie, il doit donc se débarrasser d'objectifs matériels de rente pécuniaire pour, non pas se contenter du beau, mais pouvoir créer du sublime.

L'artiste serait un être doté de qualités supérieures aux autres hommes. Cette supériorité n'a pas vocation à être comprise par le reste de la société. La société est, par essence,

rationnelle, organisée, structurée. La cohérence et la bonne structuration de cette rationalité peuvent être discutées voire même modifiées selon les époques et les révolutions, mais la société n'en demeure pas moins structurée, régie par un ordre certain. Sa bonne marche résulte d'une liberté raisonnable (Weil, 1998). Rationalité, structuration, liberté raisonnable... autant de concepts fondamentalement antagonistes à l'art. Rationalité, structuration et liberté raisonnable sont des notions vertueuses au regard de la société mais qui ne peuvent permettre à l'artiste de mettre en œuvre le sublime de son génie.

Seul l'artiste est donc à même de comprendre et d'apprécier l'art. De fait, l'artiste ne peut être jugé que par ses pairs (Chiapello, 1998) qui d'ailleurs jugent, non pas l'œuvre matérielle, mais l'artiste par le biais de ce qu'il a mis en œuvre et de ce qu'il a créé, c'est-à-dire par la dimension intellectuelle de l'activité et non par la finalité. Le critère de l'esthétique ne vise ainsi pas exclusivement l'œuvre d'art mais également et surtout l'artiste dans son processus de réalisation, intégrant ainsi toutes les valeurs sous-jacentes aboutissant à la réalisation (Sherringham, 2003). Cette différence de perception et la réflexivité de l'artiste sur lui-même place l'artiste en marge de la société, développant un isolement de l'artiste mais également de l'art (Chiapello, 1998). De fait, l'art s'éloigne doublement de la société ce qui accentue l'incapacité de la société à juger de l'art. Par ailleurs, cela aboutit à une démultiplication de la liberté de l'artiste et de l'art, l'artiste ne cherchant plus la rentabilité financière, mettant en œuvre l'art pour l'art et se libérant de toutes les contraintes d'appréciation et de jugement de la société. L'individualisme de sa condition artistique lui permet d'exercer ainsi son art.

Il est donc inopportun que la société fixe des règles aux artistes puisqu'elle ne se positionne pas sur le même plan que le génie de l'artiste qui, par essence, la dépasse. La société structure ; l'artiste déstructure.

### 2.1.2 ... le management n'est que matérialisme rationalisé

A *contrario*, la société est structurellement organisée et hiérarchisée. Elle impose des normes et des règles, et notamment des règles dédiées à la rationalisation économique, vécues par l'artiste comme une limite au champ des possibles de l'art pur vers l'art rentable, et également de règles d'intégration à la société elle-même, constituant ainsi une oppression et une potentielle aliénation de l'artiste.

La société est donc organisée autour d'un but d'enrichissement économique, permis grâce à « la mise sous contrôle et [à] la maîtrise du facteur humain » (Bolstanki et Chiapello, 1999 : 133), se rapprochant ainsi de la définition du contrôle de gestion (*management control* en anglais) d'Anthony (1988) pour qui le contrôle est le « processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation »<sup>3</sup>. Cette maîtrise de l'individu, perçue comme une ressource, passe par le développement de relations de confiance entre les membres d'une même organisation et notamment en suivant la ligne hiérarchique. La sophistication des normes managériales permet à l'individu de croire en un espace d'autonomie qui n'est que mirage. Cet espace

---

<sup>3</sup> « Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategy » (Anthony, 1988 : 10).

est en effet contraint par des problématiques d'autocontrôle, illusion de liberté en ce que l'individu fixerait lui-même les bornes de sa liberté. L'autocontrôle est par ailleurs le corollaire de l'autonomie ; la diffusion du principe d'autonomie aboutit au développement de l'autocontrôle.

La mise en place de cet espace de liberté passe par l'acceptation et la participation active des salariés à qui il est demandé un « désarmement ». Ce terme militaire, particulièrement violent dans le pré-requis sous-entendu de position d'agression armée, désigne une nécessaire pacification pour permettre le développement d'une « coopération pleine et loyale avec leur hiérarchie, leur direction, et de façon plus générale avec tous leurs collègues » (Linhart, 2006 : 247). Il suggère donc, l'idée d'activités collectives et de coopération.

Si les outils managériaux ne sont pas tous nécessairement associés au profit, et l'on pense notamment aux problématiques de performance non financière, le management reste centré vers la dimension rentable pour l'actionnaire. Par ailleurs, la zone d'application du management ne cesse de s'étendre, généralisant ainsi le besoin d'atteinte du profit (Chiapello, 1998). La rationalisation gestionnaire, initialement présente dans les organisations exclusivement, se répand et a aujourd'hui conquis tous les pans de la société. Elle voudrait même s'imposer à l'artiste.



### 2.1.3 Art et management, deux perceptions distinctes d'un même monde

En 1970, dans sa théorie Y, Mc Gregor soulignait que les membres d'une organisation disposent d'une importante capacité créative qui n'est pas suffisamment mise en œuvre dans l'organisation. Le potentiel intellectuel des employés serait ainsi sous employé. Mais la théorie Y suppose que l'homme peut s'autodiriger, s'autocontrôler. L'autocontrôle délimite des règles, des bornes permettant à l'individu d'évoluer dans le « cadre de contraintes posées par l'organisation [...] ». Mais à l'intérieur de ces limites, ils restent libres (Rojot, Bergmann, 1989 : 144-145). L'artiste ayant besoin d'une liberté absolue pour exprimer son génie et faire de la création pure, il est donc improbable qu'il développe son art dans un univers circonscrit par des limites.

La position de l'artiste est claire. Il a besoin de liberté absolue pour exercer le potentiel sacré dont il est porteur (Moulin, 1983). Sa perception du monde correspond donc à une vision supra déliée de toute contrainte matérielle et technique, permettant à l'inspiration de la transcender (Chiapello, 1998).

Le manager, quant à lui, se doit de répondre à des problématiques de rentabilité pour pérenniser l'activité. Il répond aux contraintes de la réalité (Chiapello, 1998) qui sont teintées de normes intrinsèquement construites sur « [des] critères de jugement, [des] valeurs implicites, [des] [...] intérêts et objectifs stratégiques » (Capron, 2006).

De fait, l'artiste s'identifie à une dimension sacralisée alors que le manager se situe dans la réalité. L'art propose une vision alternative au réel en le déstructurant alors que le

management structure le réel. L'acceptation par l'artiste des principes managériaux constitue une forme de chute du sacré vers le commun, et elle est donc perçue comme une dévaluation (Chiapello, 1998), démontrant la mauvaise image véhiculée par le management auprès des artistes. Parallèlement, la perception de l'artiste par le manager n'est pas non plus favorable en ce que cette recherche de déstructuration et du sacré par l'artiste est perçue par le manager comme inappropriée à la réalité mais également comme une attitude méprisante (Chiapello, 1998).

Il s'agit donc là d'éléments structurant la perception que managers et artistes peuvent avoir du monde qui les entoure mais également des autres personnes. Ils constituent une difficulté insondable lorsqu'il s'agit de les faire cohabiter. En effet, l'artiste revendique sa marginalité et sa singularité (Proust, 2003) tandis que le manager va tenter d'introduire le besoin d'un changement de modèle de création, parfois nécessaire au succès (Chiapello, 1998) et qui ne doit donc plus être perçu comme accessoire mais comme une nécessité du fait de l'obligation de rationalité économique.

L'objectif principal de l'artiste est la mise en œuvre de son art mais celui-ci est maintenant soumis aux problématiques managériales donc qui s'intéressent non à la perception du processus artistique mais au produit final.

Les organisations doivent donc concilier un paradoxe majeur (Bouquin, 2001) constitué par le besoin de rationalisation issu des impératifs économiques de la société avec la nécessité créative, cœur de métier des artistes.

Les études de Chiapello (1998) mettent en évidence, si ce n'est l'acceptation, la présence de la gestion dans les entreprises artistiques, notamment dans la production de chiffres permettant de légitimer la communication externe de l'organisation. Cependant, en interne, elle reste « soumise à l'objectif créatif » et peut même être méprisée. Alors même

que l'intégration de la gestion dans les entreprises artistiques a pour objectif d'assurer la pérennité de l'organisation, elle est perçue comme une mise en danger puisqu'elle limite le potentiel créatif. La communication entre l'art et la gestion demeure complexe et les relations sont lâches voire inexistantes. Il n'y a finalement pas ou peu de conciliation entre art et gestion mais plutôt une cohabitation parallèle sans réelle transversalité. Le peu de conciliation reflète d'une part une très forte motivation pour les processus artistiques de la part de l'artiste qui se sent investi et qui exprime une volonté de liberté pure, et d'autre part, une gestion qui demeure mineure face à l'objectif créatif et donc à l'art.

En émerge alors la perspective suivante :

Perspective 1

Dans une organisation artistique, les impératifs artistiques sont prépondérants par rapport aux impératifs organisationnels.

#### 2.1.4 De Flaubert à Bourdieu, Art *versus* art

Flaubert soulignait déjà la problématique de la valorisation des œuvres d'art et donc, le positionnement des œuvres d'art en marge du capitalisme, ne « [voyant] pas le rapport qu'il y a entre une pièce de cinq francs et une idée. Il faut aimer l'Art pour l'Art lui-même » (Flaubert, 4 janvier 1867) L'Art en effet n'est pas un bien consommable. Il relève d'un projet intellectuel durable, voire « indéfini » (Flaubert, 4 décembre 1872), ce qui fait d'une œuvre d'art un bien « inappréciable, [qui] n'a pas de valeur commerciale, [qui] ne peut pas se payer » (Flaubert, 12 décembre 1872) puisque le calcul d'une valeur actuelle

n'aurait pas de sens et que la détermination d'une valeur future basée sur la rente intellectuelle d'une œuvre auprès de la société n'est pas calculable.

Bourdieu (1994) souligne la discordance entre l'art et l'argent dans le champ du pouvoir. En d'autres termes, il met en évidence les divergences entre les objectifs de l'art et le capitalisme économique, mettant en évidence la différence, au niveau de la littérature entre la poésie qu'il qualifie d'art pur et le théâtre qu'il qualifie d'art commercial. Par extension aux autres champs artistiques, Bourdieu distingue l'art pur, quel qu'il soit, « l'Art pour l'Art » (Flaubert, 04 janvier 1867) et la recherche de rémunération de l'art que Tondeur n'hésite pas à qualifier de « prostitution artistique » (1984 : 29).

Bourdieu (1994) considère que pour qu'il y ait désintéressement, il doit y avoir passion. Cette passion, propre aux artistes, gage de liberté, peut effectivement être atteinte mais elle suppose la rencontre entre l'*habitus*, entendu comme les dispositions, et un univers propre au désintéressement. Or, même si l'artiste est disposé à vivre pour l'art, pour le génie, pour le sublime plutôt que de pratiquer de l'art commercial, de l'art pour le bien, de l'art pour le beau, l'intégration du management dans les entreprises artistiques conduit structurellement à la mise en place d'un univers intéressé, si ce n'est par le profit strict, *a minima* par l'équilibre budgétaire. Il n'y a donc plus d'acte désintéressé et la réalité de la passion peut alors être remise en question.

Les artistes, conscients de ce frein à l'expression de leur créativité sont donc réticents à mettre en place des procédures managériales dans leurs organisations. Pour autant, subventions et mécénats ne permettent que rarement aux artistes de vivre d'une rente nécessaire et suffisante, pour reprendre le terme cher à Flaubert. L'équilibre comptable est une question de survie et de pérennité pour toute personne, même pour l'artiste qui ne peut vivre continuellement sans ressource financière. Cet équilibre devient donc une nécessité économique dont ne peut se passer l'artiste.

Il pourrait être tentant de percevoir l'expression de la création artistique et la nécessité managériale comme duales. En outre, l'expression de la créativité artistique et la nécessité managériale coexistent dans les organisations artistiques. Leur dualité et leur cohabitation pourraient les rendre antagonistes. Or, elles ne répondent pas à la condition d'antagonisme puisqu'elles ne sont pas mutuellement inhibitrices. Ces deux visions ne sont pas en opposition ; il s'agit en réalité de perceptions de l'organisation artistique sur deux plans distincts. Il y a donc une orthogonalité entre ces deux plans qui aboutit à la difficulté de la stabilité du point de rencontre. En d'autres termes, la rencontre entre la vision de l'artiste et la vision du gestionnaire correspond à un équilibre instable, correspond par définition à un moment et non à un épisode durable de stabilité. Ce moment s'établit lorsqu'apparaissent des obligations extérieures (Chiapello, 1998), imposant aux artistes et aux managers de trouver un moment de conciliation.

Nous nous proposons donc d'étudier la perspective 2 :

Perspective 2

Le point de rencontre entre la vision de l'artiste et la vision du gestionnaire correspond à un équilibre instable. Il s'agit de fait d'un moment qui, par définition, ne peut durer.

## 2.2 Le passeur de création : la logique de Marie-Astrid Le Theule

La liberté pure de l'artiste se confronte souvent à des problématiques matérielles, notamment de reconnaissance de l'artiste. S'il souhaite réinterpréter le monde, il ne peut en être total exclu, volontairement ou non. De fait, l'artiste se doit d'évoluer dans un groupe et d'en adopter certaines règles, sans dénaturer son art pour autant. En quoi ces règles peuvent-elles permettre à l'artiste d'exercer son art ? L'organisation n'est-elle alors pas elle-même un lieu de production artistique ?

### 2.2.1 L'artiste et son groupe

Le besoin de liberté pure de l'artiste dépasse rarement la raison matérielle. Pour exister, ce n'est pas tant l'artiste qui doit se démarquer que le fait que son art puisse être accueilli (Becker, 1988). De fait, l'artiste s'intègre à des réseaux ou des groupes qui répondent aux besoins financiers, de reconnaissance juridique ou politique, malgré l'envie et le besoin de marginalisme inhérents à la condition d'artiste. Le processus de création propre à l'artiste reste néanmoins externe au groupe, lui permettant de conserver la liberté qui lui est nécessaire. En revanche, la dimension juridique et l'organisation nécessaire à l'exercice de l'art sont externes à l'organisation elle-même et à sa raison d'être. Le Theule (2007) présente deux cas. Dans l'édition du livre, il s'agit de problématiques de production, de commercialisation et de rentabilité ; c'est-à-dire du support nécessaire à

l'intégration de la société pour répondre aux besoins matériels de l'artiste. Dans le cas du squat d'artistes, il s'agit de la gestion de la ressource rare que constitue l'espace mais également des compétences juridiques ou de l'utilisation de la presse et du soutien non officiel des institutions nécessaires à la pérennité de ces squats. Cette ligne organisationnelle et comptable est à la fois structurante et fédératrice. Elle permet aux artistes d'opérer librement dans le respect et la gestion de leurs contraintes propres. Elle permet de disposer de l'éclairage sociétal et éventuellement médiatique nécessaire à la reconnaissance de l'art.

L'intégration de l'artiste à une organisation lui permet donc de répondre à certains besoins et permet d'encadrer certaines problématiques. Cependant, la garantie de la liberté d'expression nécessite que l'artiste assume certains risques comme les risques financiers pouvant aboutir à la précarité financière. Ce risque est intrinsèque à l'acte de création en ce que la liberté d'expression et la création font appel à la nouveauté, nouveauté qui « est souvent coûteuse dans un contexte d'incertitude » (Greffé et Pflieger, 2015 : 91). Parallèlement, le besoin éventuel de limiter le risque financier peut aboutir au besoin d'exercer un métier secondaire. Il limite le risque de précarité financière mais diminue d'autant le temps disponible pour l'artiste à l'exercice de son art.

Pour l'organisation, la difficulté est donc de trouver l'équilibre nécessaire à l'acceptation des risques liés à la liberté de création et à l'intégration au processus collégial de production de l'œuvre. L'obtention de cet équilibre conditionne la pérennité de l'organisation. Il s'agit également d'une problématique de gestion de la vision de long terme de l'artiste avec les problématiques de court terme de l'organisation dans sa recherche de résultat.

L'appartenance à un groupe implique des règles. Il peut s'agir d'un « autocontrôle par le désir » (Le Theule, 2007 : 141) qui correspond à un investissement sentimental de la part des membres du groupe concernant l'art, c'est-à-dire à une transmission de la passion de

l'artiste au reste de l'organisation. Il peut s'agir également de la mise en place, au nom de l'art, d'une organisation adhocratique, telle qu'elle est définie par Mintzberg (1998). D'une manière ou d'une autre, l'artiste a besoin de la formation d'une organisation autour de son art pour lui permettre d'exister. L'artiste dispose d'une forme de contrôle de sa ressource financière. Il n'est pas seulement spectateur de la dimension financière et ne la subit pas seulement comme une contrainte ; il en est également acteur.

### 2.2.2 L'organisation artistique, un marché

La vision romantique de l'artiste considérait que, pour pouvoir exprimer son génie, l'artiste devait être seul. L'isolement permet à l'artiste de se délivrer des influences de la société et de son jugement, libérant ainsi le potentiel artistique. Becker (1988) quant à lui, considère que l'artiste ne peut être seul. La vision romantique coupe l'artiste, pour sa création, de la société, mais également des artistes, et notamment en ce qui concerne le jugement d'un artiste par ses pairs. Or, l'artiste n'est pas seul ; il a besoin de ses pairs pour juger et pour nourrir sa créativité. La production pure de « l'Art pour l'Art » (Flaubert, 04 janvier 1967) par l'artiste et pour l'artiste n'amènerait l'artiste qu'à la stagnation artistique. C'est le regard des pairs et leurs questionnements qui permettent à l'artiste de développer son génie et l'expression de celui-ci. De fait, les artistes se nourrissent les uns les autres. L'artiste a donc besoin d'un public pour créer et d'un public auprès de qui diffuser ses créations et sa créativité, même si ce public n'est pas la société dans son intégralité, mais un échantillon aux conventions implicites. Le marché de l'organisation artistique permet de mettre en place des échanges comprenant notamment l'estime et l'approbation (Becker, 1988).



Becker (1985, 1988) ne perçoit pas la dimension économique comme un facteur de perversion de l'art mais comme l'un des éléments du marché interne que constitue l'organisation artistique. Ce facteur économique est donc un élément intrinsèque de l'organisation culturelle, partie intégrante de l'évaluation et du jugement par les pairs. Mais le marché de l'organisation culturelle est plus large que le simple échange d'une œuvre contre de l'argent. En effet, l'organisation artistique étant un marché, cela sous-tend la notion d'égalité dans les relations de l'échange, égalité qui n'est pas nécessairement monétaire (Servet, 2001). Si le facteur argent était retiré de ce marché, celui-ci serait alors constitué de l'artiste et de son œuvre, c'est-à-dire de l'objet final mais également et surtout du cheminement de pensée et du processus créatif, ainsi que du jugement réalisé par les pairs. Ledit jugement par les pairs est constitué, dans son volet positif, par l'approbation. Cette approbation conduit à un accroissement de l'estime de soi de la part de l'artiste puisque celle-ci se définit par la valeur que l'on a de soi, à la fois dans l'action et dans l'interaction (Tap, 1998) et qu'il ne peut y avoir d'interaction qu'avec autrui. Dans le cas d'un jugement négatif de la part des pairs, il y a alors désapprobation et perte d'estime. Si certains artistes recherchent le développement de leur génie dans la sécurité de l'estime de soi, d'autres la recherchent dans la destruction. Dans un cas comme dans l'autre, un regard extérieur est structurant. L'atteinte du développement du génie ne peut donc se faire en étant seul et nécessite que l'artiste soit intégré à un groupe d'artistes ou reconnu par d'autres artistes.

Nous nous proposons d'étudier la perspective suivante :

Perspective 3

L'artiste a besoin d'un groupe pour réaliser son art.

D'autre part, l'estime de soi et l'approbation étant des éléments non monétaires du marché de l'organisation culturelle, celui-ci s'apparente à un troc. En effet, le troc représente un monnaie d'échange subjective, contrairement à l'unité monnaie que les Etats voudraient être objective et indépendante (Servet, 2001). Il suppose donc la non substituabilité des partenaires de l'échange et renforce, au lieu de supprimer, les désirs mimétiques (Blanc, 1997), limitant ainsi d'autant la liberté pure de l'artiste.

### 2.2.3 Le management, une affaire de créativité ?

Tout projet, quel qu'il soit, même s'il se veut pur, de « l'Art pour l'Art » (Flaubert, 04-01-1867), subit la problématique du jugement par les pairs. En d'autres termes, il fait l'objet d'une perception par autrui. L'artiste doit donc accepter son statut de membre d'un groupe social (Le Theule, 2007) aux règles établies auquel non seulement il accepte d'appartenir, mais auquel en plus, il revendique d'appartenir. Parmi ces règles établies se trouve celle de l'art libre, de l'art pur, de la liberté pure. Or, s'il semble que ce précepte permette de libérer un champ des possibles de l'art en repoussant les limites, n'oblige-t-il pas l'artiste à n'explorer que le champ de l'inconnu ? N'interdit-il pas à l'artiste de réinterpréter des chemins déjà atteints ? Nier les limites n'est-il pas non plus refuser d'admettre que l'artiste a des besoins, ne serait-ce qu'en termes de ressources, qu'il s'agisse des besoins primaires (Maslow, 1943) ou des besoins en termes de ressources permettant à l'artiste de mettre en œuvre son art (toiles, peintures, glaise, pierre, métal, etc.) ? Il n'est pas permis de nier que ces mêmes ressources sont également limitées. En effet, il est communément admis, même dans les milieux artistiques et à de rares exceptions près, que l'intégrité humaine peut être bousculée mais pas remise en question.

Quel serait le monde si, au nom de l'art, *Le Parfum* (Süskind, 2006) devenait réalité ? Si la liberté de pensée est infinie, l'acte quant à lui ne peut l'être (Arendt, 1989). La liberté de création est donc limitée, entre autres, aux besoins matériels et à l'intérêt général, entendu comme le respect des bonnes mœurs et de l'ordre public (Pignard, 2013). La négation de la réalité des limites, de l'appartenance à un groupe social avec ses règles propres, de la condition d'homme avec des besoins, d'homme intégré dans une société avec des valeurs morales constitutives de l'artiste en tant qu'individu, se veut être le déploiement de la liberté alors qu'il ne s'agit en réalité que d'un déplacement de la liberté avec son propre périmètre plus ou moins clos.

D'autre part, il existe différentes perceptions du lien entre créativité et innovation (Le Theule 2007), qu'il s'agisse de la déclinaison d'un même concept (Audet 1992, Van de Ven et Rogers, 1988 ; Kanter, 1990), ou de la déclinaison amont-aval, recouvrant les notions de théorie à passage à la concrétisation (Serieyx, 1987) ou, dans sa forme extrême, en partant d'idées totalement révolutionnaires engendrant une véritable rupture (Amabile, 2012). De fait, quelle que soit la définition adoptée, une organisation innovante est une organisation réunissant les conditions nécessaires de climat et de management pour permettre à ses membres de faire preuve de créativité (Amabile, 2012), d'être à la fois réactifs et pro-actifs (Pesqueux, 2008), de s'adapter au changement mais d'en être également les auteurs, ou *a minima*, d'y contribuer (Pesqueux, 2008).

Les artistes ne sont donc pas les seuls à faire preuve de créativité. Il est certain que les artistes pourront dire qu'ils sont les seuls à être dotés du génie leur permettant de faire de l'art pur, de l'art libre. Cependant, nous avons vu que l'art libre était une illusion de liberté puisque même l'artiste est confronté à des limites inhérentes à sa condition humaine, à son appartenance à un groupe, à ses besoins en ressources propres. L'artiste a seulement déplacé son périmètre de liberté pour exercer un art en marge du commun. Il

s'est réorganisé. Dans sa liberté libre, l'artiste se positionne en marge du référentiel commun, en marge du système institué qui constitue alors une frontière pour lui. Or, le système institué est changeant. L'artiste même, participant à la mise en évidence de la frontière du système commun et à ses changements, intervient dans « la perception individuelle et les représentations produites collectivement » (Tournay, 2014 : 109) ; il intervient dans le changement institutionnel.

De fait, le périmètre d'action de la créativité dans l'innovation est certainement différent de celui des artistes. En effet, l'innovation fait appel au changement organisationnel. Elle le subit et en est un élément moteur. L'artiste en revanche participe au changement institutionnel, en ce qu'il se heurte au système institué et en expose les contours, il constitue une « extériorité » (Tournay, 2014) à la société. Malgré ces différences, innovation et artistes représentent tous deux une forme de créativité avec leurs propres règles, leur propre communauté et leur propre périmètre. Il est donc abusif de considérer que le management est extérieur à la créativité et qu'il ne peut en appréhender les concepts.

Émerge alors la perspective 4 :

Perspective 4

Management et créativité artistique sont conciliables.

## 2.3 La gestion et le numérique, une opportunité : la logique de Corinne Baujard

Si le management et l'art sont conciliables, ne peuvent-ils aller au-delà d'une simple conciliation ? Le musée est confronté aujourd'hui à des problématiques de gestion mais également à une mutation de la société à laquelle il appartient en une société numérique. Si ces changements rapides représentent des risques et peuvent fragiliser le musée, ne pourraient-ils pas permettre aux musées de se réinventer pour se dépasser ?

### 2.3.1 Les musées menacés ?

Le musée, représentant de l'art et de la culture dans nos sociétés, ne peut rester immuable lorsque la société elle-même est en mouvance. De fait, le XXI<sup>e</sup> siècle connaît une mutation rapide et capitale des pratiques de la société et notamment des visiteurs, le numérique ne peut rester extérieur au musée. Ainsi, les musées, dont le nombre a été décuplé depuis les années 1980 (Greffé et Pflieger, 1980), ce qui est déjà une potentielle fragilité, pourraient ainsi être sous le coup d'une double menace :

- d'une part, la nécessité d'intégrer et de respecter des règles de gestion aux pratiques muséales du fait des modifications de statuts de certains musées en établissement public. Cependant, nous venons d'explicitier les raisons qui font que le management et l'art ne sont pas nécessairement contradictoires. Cette modification des statuts se fait parallèlement à un besoin accru d'autonomie de la

part des établissements qui doivent ainsi modifier la structure de leurs ressources propres afin de répondre à ces exigences.

- d'autre part, l'avènement du numérique qui modifie les modes de consommation des visiteurs ainsi que leurs attentes.

L'exploitation des nouvelles technologies, avec la numérisation des œuvres, conduit ainsi à une reproductibilité des œuvres qui pourrait remettre en question leur authenticité. A l'heure du développement de la photographie, à l'entre-deux guerres, Benjamin considérait que l'unicité d'une œuvre d'art créait une forme d'aura, nécessaire à l'expression de son authenticité (Benjamin, 2003). La reproductibilité, la consommation de l'œuvre partout et à tout moment diminue à la fois la distance à l'œuvre et l'intimité de l'œuvre avec le public au moment de sa jouissance.

Or, l'heure est aujourd'hui à la numérisation et à la diffusion massive des œuvres sur la toile. Cette consommation gratuite aurait pu mettre en péril l'équilibre financier des musées et la nécessité même de leur existence.

### 2.3.2 Accepter et provoquer le changement, une opportunité

Les musées n'ont pas subi cette transformation du numérique, ils en ont été acteurs, transformant cette menace en opportunité permettant de répondre aux nouvelles attentes des visiteurs tout en modifiant les ressources propres des musées. Si le mode de consommation du public a changé, leurs attentes aussi. De fait, la numérisation des œuvres et leur libre accès « [favorisent] la transmission des savoirs auprès des visiteurs » (Baujard, 2012 : 3). La découverte et la sensibilisation au musée et/ou à l'œuvre peut

désormais se faire n'importe où grâce aux différents supports du numérique, à des assistants mobiles (ordinateurs, tablettes, smartphones, *etc.*) (Baujard, 2004), proposant ainsi un musée virtuel, un musée imaginaire (Abouddrar, 2000 ; Tobelem, 2011). Mais le site Internet des musées ne doit pas être seulement une vitrine du musée (Tobelem, 2004). En effet, cette visite numérique déconnecte l'œuvre du musée (Baujard, 2012) ; l'œuvre n'est plus la chose d'un musée. Elle n'est plus contextualisée au musée et peut ainsi retrouver son autonomie, sa liberté de « jouissance artistique » (Abouddrar, 2000) et de lecture.

Par ailleurs, le changement du mode d'appréhension se fait également dans le musée physique. Le visiteur se voit proposer une lecture du musée qui n'est plus linéaire mais plutôt une « [progression] suivant une démarche individuelle centrée sur l'interactivité » (Baujard, 2012 : 4). Adaptable, l'exploitation des nouvelles technologies permet de proposer une visite presque sur mesure au visiteur. La visite devient ainsi une « expérience de visite » (Baujard, 2012 : 7 ; Tobelem, 2011). Le musée n'est plus seulement un lieu de consommation culturelle, c'est un lieu d'animation (Dubois, 2012), proposant des services culturels innovants et ludiques à l'origine de l'expérience de visite tels que la réalité augmentée que développent de plus en plus de musées (Baujard, 2004). Le visiteur n'est plus un simple observateur passif de l'art mais il devient un acteur du musée à part entière, musée qui se transforme, pour sa part, en lieu de divertissement. Le passage du visiteur passif au visiteur acteur est mis en œuvre par le déploiement d'outils interactifs. Il permet « aux visiteurs de ressentir différemment l'œuvre » (propos recueillis par Baujard, 2012). Le nouveau musée s'affranchit des valeurs scientifiques (Tobelem, 2011) de compétence légitime, d'efficacité symbolique et d'autorité (Bourdieu, 1976). Il s'efface au profit de l'œuvre. Il implique le visiteur dans l'acquisition des connaissances relatives à l'œuvre, ce qui développe à la fois la qualité de l'impact de l'œuvre et la satisfaction du visiteur.

Enfin, l'exploitation des nouvelles technologies par les musées génère l'agrégation de données relatives au parcours du visiteur. Cela permet à l'établissement de recueillir des informations sur l'expérience de visite, ce qui met en place la construction d'une visite collaborative en adéquation avec les demandes des visiteurs. La clef du succès de ce nouveau mode de consommation du musée est ainsi le relationnel établi entre l'établissement et le visiteur (Baujard, 2012).

### 2.3.3 Aux sources de l'art, la passion

Il y a encore quelques années, le relationnel traditionnel des musées avec leurs visiteurs consistait en « programmes éducatifs et culturels, [en] associations d'amis, [en] politiques d'adhésion (« *membership* ») et de collecte de fonds (« *fundraising* ») » (Tobelem, 2004) ou encore à des sites Internet vitrine du musée. L'introduction des nouvelles technologies dans la sphère muséale a permis de développer une relation au-delà d'une simple « connexion client (usager) / serveur (musée) » permettant une « prolongation de l'interactivité musée / usager » (Vidal, 1998 ; 99) et une analyse de données nécessaire à la réalisation de la logique de service public de diffusion de la culture (Vidal, 2000). Ce qui nous conduit à la perspective suivante :

#### Perspective 5

Dans le nouveau musée, le visiteur n'est pas un simple usager, il est acteur du musée.



La mise en place de ce nouveau relationnel entre le musée et le visiteur est de fait une nécessité. Le visiteur ayant accès au savoir hors des murs du musée, il est vital pour les établissements qui veulent pérenniser leur activité de se réinventer. Le musée ne peut donc plus se permettre d'attendre le visiteur (Poulot, 2001), il doit réinventer ses pratiques et nouer un lien avec le visiteur pour le pousser à se déplacer du musée virtuel au musée physique. Ce qui nous amène à la perspective 6 :

Perspective 6

La réinvention du musée, et donc sa capacité à concilier art et management, passe par le numérique.

Ce renouveau des pratiques se fait par l'adoption de techniques traditionnelles de gestion et notamment celles du marketing. En l'espèce, il ne s'agit pas de marketing produit. Ce serait un non-sens concernant l'art que de pratiquer un marketing faisant appel à une standardisation des produits. Il s'agit en revanche de marketing client permettant de prendre en compte les attentes des clients (Tobelem, 2004) pour leur proposer une expérience de visite qui soit la meilleure possible, autrement dit, qui réponde aux souhaits des clients tout en étant porteuse d'une connaissance scientifique de qualité.

Ce changement passe par un retour à l'art. Le musée ne doit plus être un lieu de connaissance pour la connaissance mais un lieu de découverte de l'art. Le musée doit être à l'origine du projet scientifique, c'est-à-dire qu'il ne doit pas répondre aux demandes d'un mécène (Baujard, 2012) qui ne dispose pas nécessairement de la qualification nécessaire pour évaluer la portée scientifique d'un programme et qui ne dispose pas, tout

comme le public, de la pré-connaissance nécessaire à l'apport d'une collection nouvelle. C'est à ce titre qu'il respectera le critère de découverte de l'art. Mais il doit également être un lieu de passion et de sentiment. C'est en émouvant le visiteur, c'est après la jouissance de l'œuvre que le musée pourra en proposer une lecture et non l'inverse. C'est alors seulement que le musée répondra aux objectifs qualitatifs de développement culturel et de réception de la culture.

## 2.4 La perspective du résultat, pour tous et par tous : la logique de Stéphanie Chatelain-Ponroy

Alors même que le musée accompagne le changement numérique pour réaliser autrement certaines de ses missions, il se trouve confronté à des problématiques budgétaires. Comment concilier la généralisation de la culture gratuite et le besoin d'autonomie ? Par ailleurs, les bouleversements que connaît le musée, dus aux déploiements de solutions gestionnaires, peuvent-ils constituer un risque pour l'institution muséale ?

### 2.4.1 Un besoin de gestion

Dans cet environnement mouvant de restructuration des pratiques muséales, le musée doit également mettre en œuvre un renouveau en termes d'équilibre financier. La mise en

place de la LOLF au 1<sup>er</sup> janvier 2006 a engagé une décentralisation dans la gestion des musées ainsi qu'une gestion par les résultats. La décentralisation suppose ainsi la définition d'objectifs par le gouvernement et le ministère de tutelle et la mise en place de la LOLF implique une gestion par les résultats fixés par des contrats de performance établis entre les musées et la tutelle.

Les musées doivent ainsi faire face à « l'antagonisme qui existe entre objectifs culturels et environnement marchand » (Chatelain, 1998), les objectifs culturels étant généralement définis à une échelle nationale, sans réel lien avec l'environnement propre du musée et l'environnement marchand étant conjugué aux objectifs de résultats financiers. Il est donc nécessaire dans cette mesure de mettre en place un contrôle de gestion clairement défini, ne correspondant pas à la notion de contrôle en tant que moyen de surveiller et de sanctionner, de « vérifier » les résultats financiers, mais au sens anglo-saxon qui consiste à « avoir le contrôle », c'est-à-dire à mettre en place un « pouvoir par la rationalité [que les normes] instituent », qu'il s'agisse de normes de résultat, mais également et surtout des normes de moyens et de comportement (Bouquin, 2007), nécessaires aux objectifs patrimoniaux et culturels des musées.

Ces normes de comportements sont fondamentales à la réalisation de la culture du résultat. La politique de subventionnement de l'Etat, règlementée par les qualités insaisissables des biens publics, rend le contrôle délicat, notamment dans la mise en œuvre d'un cycle de pilotage avec actions correctives, ce qui engendrerait des inefficiences bureaucratiques et administratives et qui « favoriserait des gestions dispendieuses ». Il apparaîtrait alors « des défaillances beaucoup plus considérables que celles que [le] soutien [de l'intervention publique en matière culturelle] devait corriger » (Benghozi et Sagot-Duvauroux, 1994). Les contrats de performance recouvrent intrinsèquement une limite forte liée, notamment, à la politique de subventionnements des établissements publics par les Etats.

Or, la LOLF a, entre autres, comme objectif de calquer la gestion des organismes publics sur les entreprises, ce qui induit d'une part « une orientation nouvelle en incitant [les administrations] à passer d'une « culture de moyens » à une « culture du résultat » » (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2009), et d'autre part, la prise en compte des concurrents et de techniques d'attaque et de défense, ainsi que le risque d'effet de mode découlant d'une volonté permanente de s'adapter à un environnement changeant (Arnaud *et al.*, 2004). Il s'agit donc d'introduire une culture du résultat dans des administrations. En d'autres termes, cela sous-entend que « les organisations publiques produisent des biens et des services pour la collectivité et qu'elles doivent le faire de manière efficace et efficiente, c'est-à-dire en atteignant les objectifs fixés tout en minimisant le montant des ressources investies » (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2008 : 257).

Perspective 7

Dans les musées, la gestion de l'art doit permettre la réalisation d'un ensemble de performances. Cependant, la politique de subventionnement de l'Etat risque de limiter la portée des contrats de performance.

#### 2.4.2 La loi organique relative aux lois de finance

La loi organique relative aux lois de finances n'est pas la première tentative de rationalisation des dépenses publiques. D'autres mesures l'avaient précédée depuis plusieurs décennies. La difficulté de ces mesures tient en l'essence même du service public, un service qui ne se mesure pas nécessairement de façon pécuniaire et qui est mis en balance avec les coûts qu'il engendre. Comment alors en appréhender la performance ?

#### 2.4.2.1 Aux origines de la LOLF

A l'issue de la Seconde Guerre Mondiale, le monde est en pleine reconstruction. La France notamment concentre ses efforts sur la reconstruction de son économie intérieure (équipement, infrastructures, industries clefs) (Belassa, 1979) mais le pays est dans une situation d'instabilité financière importante. En 1958, sous l'impulsion du président Charles de Gaulle, la France entre dans la Cinquième République. Le souci d'équilibre budgétaire n'est pas un phénomène récent. Ainsi, l'ordonnance n° 59-2 du 2 janvier 1959, portant loi organique relative aux lois de finances, établit les limites des dépenses pouvant « engager l'équilibre financier des années ultérieures » de la France. En plus d'un demi-siècle, de nombreuses mesures se sont ainsi succédées. Ces mesures visaient à établir cet équilibre (Perret, 2006). C

Malgré ces nombreuses mesures appartenant à la Rationalisation des Choix Budgétaires, il est communément admis que la terminologie LOLF concerne la loi n°2001-692 (et non les diverses ordonnances) votée par le Parlement le 1<sup>er</sup> août 2001 à la quasi-unanimité et qui a pris une dimension constitutionnelle en 2008 (loi constitutionnelle n°2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République).

La LOLF constitue un tournant majeur de l'implantation des principes du New Public Management en France. Elle s'inscrit dans la continuité des objectifs de la politique de Rationalisation des Choix Budgétaires en répondant à ce besoin de rationalisation.

Ce besoin est issu d'une part d'un souci de réduction du coût budgétaire jugé excessif de la fonction publique et des administrations (Chevalier et Lochak, 2003), c'est-à-dire en

« plaçant au cœur de la gestion publique la notion de performance en inscrivant l'action de l'état dans une logique de résultats (Waintrop et Chol, 2003 : 122), en remplacement d'une « logique de moyens » (Marshall, 2008 : 121).

D'autre part, et bien que la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 stipule à l'article 14 que « tous les Citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi, et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée », la connaissance nécessaire à sa compréhension n'était pas acquise par tout un chacun. Cependant, l'évolution des connaissances individuelles a rendu une partie des citoyens plus avisés qu'ils ne l'étaient précédemment et ceux-ci ont, de fait, développé une exigence concernant de la bonne utilisation de l'argent public (Waintrop et Chol, 2003), et surtout l'aptitude à lire des documents fiscaux et comptables, ce qui aboutit à une meilleure lisibilité des comptes publics (Waintrop et Chol, 2003, Marshall, 2008). La LOLF a donc pour ambition une meilleure lisibilité des « objectifs d'efficacité et d'efficience » au sein de l'Etat (Chatelain-Ponroy, Sponem, 2008).

#### 2.4.2.2 Service public et performance

Lorino (2008 : 5) décrit la « performance dans l'entreprise [comme] tout ce qui, et seulement tout ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur » et comme « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques » (Lorino, 2008 : 9). Si les entreprises privées sont classiquement évaluées par leur performance financière, parce que la valeur créée en ces termes est aisément mesurable, cette notion perd donc tout son sens dans le cadre d'une

organisation publique. La valeur créée par les services publics n'est pas monétaire et les objectifs difficilement quantifiables.

Si les objectifs monétaires ne suffisent pas à établir la totalité du prisme de la performance des entreprises et *a fortiori* des institutions, quels volets de la performance manquent ? Morin *et al.* (1994) soulignent certes l'importance de facteurs financiers tels que l'efficience économique et la pérennité qui a trait à la stabilité et à la croissance de l'organisation. Ils ajoutent à cela la dimension ressources humaines, relatives à la valeur ajoutée du travail dans l'organisation et la dimension sociétale liée à la légitimité de l'organisation au sein de la société avec les difficultés relatives à d'éventuels avis antinomiques des groupes externes. Si la dimension humaine est aussi importante dans les organisations et dans les institutions, la part sociétale est quant à elle inhérente à la mission de service public des institutions, à savoir à leur existence même.

La prise en compte de cette caractéristique est une condition nécessaire mais non suffisante au succès des réformes dans le secteur institutionnel. Carnegie et West (2005) soulignent l'association classiquement établie entre comptabilité et évaluation des biens de manière quantitative et monétaire. Leurs résultats font part d'échecs de réformes lorsqu'il s'agissait de traduire en unité monétaire les ressources publiques qu'elles soient financières ou non, dans la mesure où ces réformes étaient axées sur les processus financiers, sans prendre en considération le particularisme des organisations concernées. Plutôt que d'appliquer la comptabilité aux institutions, il convient de s'intéresser à des solutions alternatives (Carnegie et West, 2005). Les limites instrumentales des chiffres, inappropriées aux organisations à mission de service public, peuvent être contrées par l'utilisation du langage (Lehman, 2006, Christensen, 2004). Il permettrait ainsi d'obtenir une information de meilleure qualité dans la mesure où la palette de nuances qui peuvent être exprimées par les mots est plus élargie que celle des nombres (Lehman, 2006).

Mais rappelons que le nombre a l'avantage indubitable de l'objectivité ; il est vrai que la comptabilité est subjective dans l'interprétation des normes ; mais les nombres, une fois figés sont ce qu'ils sont, universels et constants.

La difficulté de la gestion des institutions repose donc dans l'équilibre précaire du volet financier tel que décrit par la LOLF avec les caractéristiques sociétales propres aux institutions. Nous pouvons donc suggérer la perspective suivante :

Perspective 8

La LOLF a eu pour conséquence le développement de la perspective de résultat dans la gestion muséale.

### 2.4.3 Le New Public Management

La loi organique relative aux lois de finance s'inscrit directement dans le New Public Management, qui doit permettre au service public d'améliorer sa performance. Quelles sont les fondements de son application ? Comment est-il mis en pratique ? Quels sont les critiques auxquelles il s'expose ?



#### 2.4.3.1 Aux origines du New Public Management

Le New Public Management a fait suite à un certain nombre de tentatives de rationalisation des dépenses publiques dans les années 1960 comme le Planning Programming Budgeting System (PPBS) des Etats-Unis ou la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) de la France. Le bien-fondé de ces techniques n'est pas remis en question, elles ont notamment abouti à un certain nombre d'études complètes sur certains secteurs publics. Cependant, la complexité de l'application de la RCB et l'absence de coordination entre les instances dirigeantes ainsi que les changements macroéconomiques majeurs liés aux crises du pétrole de 1975 et 1982 ont été un frein à leur application et à leur essor. De fait, le PPBS et la RCB ont été abandonnées par leurs gouvernements respectifs en 1971 et 1984 (Perret, 2006).

Dans ce contexte économique mondial mouvant auquel s'ajoutent la décolonisation et l'émergence d'avancées technologiques majeures (Caiden, 1991) s'est développé le paradigme du New Public Management. Il a d'abord été mis en place à la fin des années 1970, début des années 1980 par Margaret Thatcher en Grande-Bretagne ou dans certaines municipalités américaines, où il avait alors un rôle répressif vis-à-vis de pratiques corruptives et de révoltes liées aux impôts. Les pratiques du New Public Management ont longtemps porté les stigmates de cette connotation répressive (Gruening, 2001). Il a cependant présenté une alternative au PPBS et à la RCB en corrigeant leurs défauts. Il répondait ainsi aux défaillances de « systèmes administratifs hérités [se trouvant] être lents, inflexibles et sourds aux modifications des besoins de l'homme et au nouveau contexte »<sup>4</sup> (Caiden, 1991 : 1). Il se posait en opposition à ces systèmes administratifs tels qu'ils étaient mis en place, caractérisés par des « proverbes inconsistants »<sup>5</sup> (Gruening,

---

<sup>4</sup> « Inherited administrative systems were providing to be sluggish, inflexible and insensitive to changing human needs and novel circumstances. » (Caiden, 2001 : 1)

<sup>5</sup> « inconsistent proverbs » (Gruening, 2001 : 4).

2001), sans principes scientifiques réels. Se trouvent notamment visées les administrations telles qu'elles étaient organisées, à savoir selon une vision weberienne où le respect strict des normes imposé par la discipline et le contrôle était prépondérant, où le recrutement sur la base d'un concours faisait fi des caractéristiques spécifiques de l'organisation, où l'autonomie de l'établissement (centralisation) et de l'individu était quasi inexistante et où dans un principe d'équité, la promotion se devait d'être à l'ancienneté et non due à un quelconque mérite subjectif, il s'agissait ainsi d'une « domination en vertu du savoir » (Weber, 1921).

#### 2.4.3.2 Les fondements du New Public Management

Le New Public Management se positionne en opposition à ces préceptes, se basant sur des observations rigoureuses et scientifiques, dérivant notamment de lois inductives portant sur le comportement humain. Ce savoir scientifique permettrait alors la mise en place d'une forme de contrôle sur l'environnement social (Simon, 1976). L'OCDE (2005) précise que performance et contrôle sont essentiels dans l'environnement complexe actuel. Le New Public Management est ainsi caractérisé par cinq composants :

1. « Proposer des services de haute qualité, que les citoyens reconnaissent ;
2. « Augmenter l'autonomie managériale, notamment en réduisant les contrôles pratiqués par l'agence centrale ;
3. « Demander, mesurer et récompenser la performance à la fois organisationnelle et individuelle ;
4. « Fournir les ressources humaines et technologiques dont les managers ont besoin pour atteindre leurs cibles de performance ;

5. « Maintenir la réceptivité à la compétition et l'ouverture d'esprit auxquels le public s'attend de la part des serviteurs du public, par opposition au privé »<sup>6</sup> (Borins, 1998).

En d'autres termes, le New Public Management a pour vocation de maintenir la mission de service public, c'est-à-dire de proposer des services que les institutions étatiques sont à même d'offrir par opposition à ceux caractérisant les organisations privées. Au-delà de ce positionnement en opposition au secteur privé et de cette conception utilitaire et juridique des services, le service public est une véritable doctrine en tant que telle en ce qu'il dispose d'une dimension idéologique lui conférant un positionnement certain au cœur des référentiels de la société. Le service public se positionne ainsi en extension physique de la « puissance inconditionnée et irrésistible [de l'Etat] [...] mise au service des citoyens (Chevallier, 2012 : 21).

Les processus établis dans le cadre du New Public Management visent à améliorer la qualité de ces services, c'est-à-dire à fournir des services qui soient en adéquation avec les besoins des citoyens, également appelés « administrés » ou « usagers » (Chevallier, 2012). Il y a ainsi une recherche des souhaits des citoyens, mais également de ce qu'ils ne désirent pas (Borins, 1998), dans une volonté non seulement d'efficacité, mais aussi d'efficience. Cela signifie donc que le citoyen est perçu comme un acteur à part entière du service public, dont il faut établir une représentation (Chevallier, 2012). L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience est obtenue par la diminution des contrôles étatiques des organes de référence, ce qui permet une augmentation de l'autonomie des entités et tend

---

<sup>6</sup> « 1. providing high-quality services that citizens value;  
« 2. increasing managerial autonomy, particularly by reducing central agency controls;  
« 3. demanding, measuring, and rewarding both organizational and individual performance;  
« 4. providing the human and technological resources that managers need to meet their performance targets; and  
« 5. maintaining receptiveness to competition and open-mindedness about which public purposes should be performed by public servants as opposed to the private sector » (Borins, 1998 : 38-39).

vers la création de centres de responsabilité. Un élément de motivation des unités est obtenu par la valorisation de la performance des hommes et de l'organisation considérée.

Par ailleurs, l'augmentation de l'autonomie permet aux institutions d'être plus proches des citoyens et par là même d'améliorer leur flexibilité, ce qui doit également *in fine* leur permettre de mieux répondre à leurs attentes. L'un des objectifs est en effet de « proposer des services de haute qualité »<sup>7</sup> (Borins, 1998 : 39), avec, dans certains pays, en Malaisie notamment, l'établissement de chartes définissant les standards attendus par les citoyens en termes de garanties. Ces garanties sont elles-mêmes obtenues grâce à des réunions de comités et le développement de techniques d'empathie (Borins, 1998, 1999).

#### 2.4.3.3 Mise en pratique du New Public Management

Les entreprises privées ont fait l'objet de nombreuses études et elles sont traditionnellement associées à la notion de performance. De fait, les systèmes mis en place dans le cadre du New Public Management ont souvent été extraits de leur contexte pour les copier aux organisations publiques. Il ne s'agit cependant pas d'un transfert simple, qui ne prendrait pas en considération les particularités de chaque établissement. En effet, chacun d'eux véhicule ses propres références symboliques (Scott, 2008). L'étude du New Public Management consiste en l'examen des multiples utilisations des systèmes comptables et de contrôle, en fonction de l'environnement culturel de

---

<sup>7</sup> « providing high quality service » (Borins, 1998 : 39)

l'organisation (Ansari et Bell, 1991) mais également de son environnement technique et institutionnel (Abernethy, 1996).

Partant du principe que le « One Best Way » n'est valable ni pour les organisations privées ni pour les institutions publiques, Löffler (2000) soutient ainsi l'importance de l'étude des réformes ayant fonctionné dans d'autres pays et dans d'autres institutions pour comprendre ce qui a fait leur succès en fonction des critères de contingence de la réforme. C'est à ce titre que l'introduction du New Public Management sera pratiqué de façon pertinente et efficace ; il n'est pas un simple livre de recettes à suivre à la lettre (Mathiasen, 1999). Sous un nom commun sont donc regroupées un certain nombre de pratiques. Plusieurs états, dans un mouvement global, ont donc mis en application les concepts du New Public Management. Les réformes ont été adaptées aux caractéristiques des institutions par le biais d'initiatives individuelles (Borins, 1998), qui font de chaque mise en place un cas unique, avec des « processus allomorphiques »<sup>8</sup> (Lippi, 2000 : 1), c'est-à-dire avec des changements radicaux faisant passer l'entité d'un état à un autre. C'est la compréhension de l'environnement culturel d'une organisation (Ansari et Bell, 1991) et de son environnement technique et institutionnel (Abernethy, 1996) qui permet d'appréhender la compréhension de systèmes comptables et de contrôle mis en place.

Les spécificités de l'organisation ne sont pas qu'externes ; elles sont également internes et elles sont caractérisées par la culture même de l'organisation. Parallèlement aux changements comptables, factuels institués par le New Public Management, il apparaît des changements à la fois dans les traditions et la culture propre à l'institution (Bogt, 2008). Ces changements marquent l'impact profond du New Public Management dans les organisations dans la mesure où la culture, qu'il s'agisse de la culture des peuples ou de celle d'une organisation, est un élément particulièrement stable (Hofstede, 2001). Le changement de culture est nécessaire à l'acceptation des processus mis en place par le

---

<sup>8</sup> « allomorphic processes » (Lippi, 2000 : 1)

New Public Management (Bogt, 2008). Il permet au personnel et aux managers d'être en adéquation avec la nouvelle structure de l'organisation dans laquelle ils travaillent (Nashold et Daley, 1999b).

Les effets du New Public Management tout comme les succès ou les échecs sont donc à étudier au cas par cas. Certains de ces changements sont superficiels comme de simples formalités en matière de tenue de compte, d'autres sont au contraire beaucoup plus profondes et atteignent le comportement des individus et la culture de l'organisation. De fait, la première catégorie recouvre certains changements rapides et faciles à mettre en place alors que la seconde est complexe, progressive, plus longue et ne peut être observée dans l'immédiat. Les axes d'étude sont donc multiples et ne peuvent pas nécessairement être analysés en même temps car les changements ne sont pas tous concomitants. Quand peut-on alors faire une analyse globale des effets du New Public Management ? Nashold et Daley (1999a) considéraient qu'une dizaine d'années permettait déjà une analyse pertinente.

#### 2.4.3.4 Les critiques du New Public Management

Les institutions sont souvent caractérisées par une standardisation des qualifications, signature des bureaucraties professionnelles (Mintzberg, 1998), qui aboutit elle-même à l'établissement de standards, c'est-à-dire à une standardisation des procédés, caractéristique des bureaucraties mécanistes.

Lors de la mise en place de réformes de fond comme celles du New Public Management, il apparaît que les parlementaires émettent des attentes très précises concernant le reporting, tant en termes d'indicateurs souhaités que d'actualisation des données. Malgré les arguments énoncés plus haut quant à la spécificité de chaque institution et à

l'importance du langage, les parlementaires souhaitent que les rapports qui leur sont présentés aient un format standardisé afin de faciliter les éléments de comparaison (Brun et Siegel, 2006). Ils se tournent généralement vers des formats qui soulignent les aspects financiers de l'organisation, même s'ils s'intéressent aux aspects qualitatifs, principalement au niveau des *outputs* de l'organisation (Bogt, 2008).

La modification des processus comptables et de contrôle ne change pas en soi l'environnement, mais elle prend en considération sa complexité et son instabilité. Il y a alors une prise de conscience de cette instabilité au travers des bouleversements organisationnels. Les conséquences de cette prise de conscience sont difficilement isolables des résistances au changement inhérentes à la mise en place de nouveaux processus.

Malgré les souhaits précis des parlementaires, il semblerait que les reportings ne soient pas réellement exploités (Brun et Siegel, 2006). Par ailleurs, ils reproduisent souvent les reportings des entreprises dans leur orientation financière, ne répondant pas à la recherche de performance non financière des musées. Le suivi aval des réformes est donc assez approximatif.

Ainsi, le New Public Management, comme tout courant d'idées et comme tout concept appliqué, rencontre à la fois des résistances et des échecs qu'ils soient globaux ou ponctuels. Bracci (2009) souligne la modification de la perception de l'enseignant qui forme une « profession orientée vers l'autre, [considérée] comme une institution sociale »<sup>9</sup> à part entière. La mise en place des processus de comptabilité et de contrôle dans les institutions modifie le rôle de l'enseignant, qui ne souhaite pas être associé à la performance globale de l'institution. L'institution scolaire est radicalement modifiée ; « elle n'est plus dominée par le prestataire professionnel, mais elle répond aux besoins de

---

<sup>9</sup> « Teaching, as a caring profession, is considered as a social institution » (Bracci, 2009: 306).

ceux qu'elle sert »<sup>10</sup> (Farnham et Horton, 1993 : 239). La redéfinition de la place du professionnel dans le cadre des réformes mises en place en cas d'application de principes du New Public Management induit un stress certain pour les membres de l'institution (Bracci, 2009).

Par ailleurs, le New Public Management est instauré dans des entités publiques ayant des « activités d'intérêt général », autrement appelées missions de service public ; elles appartiennent donc aux domaines :

- de la sécurité, c'est-à-dire ayant une finalité d'ordre et de régulation (armée, gendarmerie, police, justice),
- de la santé au sens large, c'est-à-dire la protection sociale et sanitaire (hôpital, sécurité sociale),
- de l'éducation et du culturel (écoles, universités, recherche, musée)
- ou à caractère économique

(Bracci, 2009 ; site de la Vie Publique, 2013).

Hormis le dernier point, cette liste non exhaustive révèle des secteurs d'activité dominés par une information non financière et dans lesquels les processus de comptabilité et de contrôle ne sont pas traditionnellement intégrés, ce qui justifie la redéfinition de la place du professionnel dans ces institutions, mais également de cerner ce que représentent les institutions, susceptibles d'être concernées par le New Public Management, ainsi que les organisations, autre type de groupement souvent opposé aux institutions.

---

<sup>10</sup> « no longer dominated by professional providers but responsive to the needs of those being served » (Farnham and Horton, 1993 : 239).



### 3. Cadres théoriques institutionnels, organisationnels et néo-institutionnels : approfondissement des logiques de fonctionnement des musées

Le New Public Management se base implicitement sur une distinction entre organisations et institutions. Quelles sont les caractéristiques de ces deux groupements ? Quelles sont leurs places relatives dans la sphère économique et sociétale ? Cette place est-elle immuable ? Ce chapitre nous permettra d'explicitier les caractéristiques des institutions et des organisations (paragraphe 3.1) puis d'expliquer le néo-institutionnalisme, théorie expliquant la place des institutions et des organisations, et surtout le passage d'un statut à un autre (paragraphe 3.2).

#### 3.1 Organisations et institutions

En 1931, Commons définit l'institution comme une « action collective du contrôle, de la libération et de l'expansion de l'action individuelle, [...] correspondant au système de

commercialisation, de management et de rationalisation des transactions »<sup>11</sup> (Commons, 1931 : 648 ; Commons, 1934 : 69). Il introduit également la notion de performance des institutions. L'organisation n'est une institution qu'en ce qu'elle propose des référentiels à la communauté (Commons, 1934). Selznick (1957), soutient ainsi que l'organisation, définie comme vecteur des valeurs de la communauté, est une forme d'institution.

Néanmoins, ces définitions ne nous paraissent pas pertinentes en ce que depuis, le néo-institutionnalisme a permis de mettre en évidence un certain nombre de différences entre les institutions et les organisations qui, bien qu'elles soient ténues (Khalil, 1995), permet de définir la place des unes et des autres dans le périmètre des actions de chacun de ces deux groupes (Lapassade, 2006).

### 3.1.1 Organisations

L'organisation en tant que telle est délicate à aborder. Bien qu'elle fasse l'objet d'une discipline en tant que telle, la théorie des organisations, elle, reste particulièrement complexe pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le dénominatif propre de théorie des organisations suppose qu'il n'existerait qu'une et unique théorie alors que l'histoire même est jalonnée de multiples théories, souvent regroupées sous les intitulés de théories classiques, modernes, interprétativistes, *etc.* Par ailleurs, bien que discipline à part entière avec ses multiples courants, la théorie des organisations traite d'un objet complexe pour lequel l'analyse et l'interprétation dépendent de l'angle d'observation (Hatch, 1999). Les

---

<sup>11</sup> "an institution is defined as collective action in control, liberation and expansion of individual action [...] [that is] participation in bargaining, managing and rationing transactions." (Commons, 1931: 648)

auteurs d'ouvrage traitant de théorie des organisations ne débutent ainsi jamais par une définition en tant que telle de l'organisation. Et pour cause ! L'organisation est souvent associée à l'entreprise. Comment alors envelopper dans une même définition une petite entreprise et une multinationale ? (Pesqueux, 2007)

Notre propos traitant des organisations et des institutions dans la société, nous nous concentrerons sur les auteurs positionnant ces deux groupes (Lapassade, 2006) l'un par rapport à l'autre pour en extraire les similitudes et les différences.

L'organisation est ainsi une construction artificielle (Khalil, 1995) hiérarchisée de façon cohérente avec la stratégie, c'est-à-dire avec la perspective de long terme de l'entité (Child, 2005). L'organisation est aujourd'hui en se projetant sur demain pour assurer sa pérennité. Elle a donc une vision « "introvertie", c'est-à-dire finalisée sur elle-même » (Chevallier, 2012 : 118). Elle subirait l'incertitude et les changements du marché, ce qui a pour conséquence adaptabilité et flexibilité, nécessaires à la pérennité même de l'organisation (North, 1990). Selon la théorie classique, les organisations seraient donc le résultat de coordination rationnelle (nœuds de contrat, théorie de l'agence, *etc.*). L'organisation met en place des processus organisationnels clefs tels que l'intégration, le contrôle et les systèmes de récompense (Child, 2005), autant de « règles spécifiques » (Chavance, 2001) permettant de gouverner l'organisation dans le respect de la stratégie, tout en donnant aux managers et aux opérationnels un « schéma de lecture des buts de l'organisation et d'interprétation de leur rôle dans la structure » (Bouquin, 2006 : 101) et permettant de « contrôler les activités des membres dans l'organisation » (March & Simon, 1999). L'organisation est donc régie par des paramètres hiérarchiques, de coordination et de cohésion qui lui permettent de réaliser de façon efficiente les objectifs que ses dirigeants ont définis pour elle (Pesqueux, 2007).

### 3.1.2 Institutions

Institutions et organisations se positionnent différemment vis-à-vis de l'incertitude. L'institution serait l'entité qui construit et impose le référentiel (North, 1990). « Les institutions [...] sont [donc] des règles sociales générales marquées par une stabilité et une durée relatives, garanties et sanctionnées directement ou indirectement par l'État » (Chavance, 2001). Ces règles ainsi que le rôle de mise en place du référentiel induisent la rigidité inhérente à l'institution (North, 1990, Chevallier, 2012). Cette rigidité est également induite en ce que l'institution, élément stabilisant de la société est centrée sur le présent (Pesqueux, 2007). La force des valeurs partagées qu'elle absorbe et qu'elle projette sur la société la rend permanente sans être totalement atemporelle.

En tant que valeurs partagées, les institutions assurent à la fois « la stabilité et du sens à la vie sociale »<sup>12</sup> (Scott, 2008 : 48). Au-delà d'une simple entité, l'institution fait référence à un schéma cognitif fondamental (Scott, 2008), constituant ainsi « l'environnement de l'organisation » entendue comme apparentant à « une perspective supra-organisationnelle » (Martinet et Pesqueux, 2013 : 83). De fait, l'institution revêt un caractère de stabilité « indiscutable » (Martinet et Pesqueux, 2013 : 85), ce qui en fait un « référentiel social puissant »<sup>13</sup> (Scott, 2007 : 50).

En outre, le référentiel nécessite des productions à la fois matérielles et symboliques cognitives (Douglas, 1999) qui constituent une « collection publiquement partagée de principes et de valeurs utilisés à chaque moment pour justifier les conduites » (Douglas, 1986 : 67) et permettant la stabilité des institutions (Douglas, 1999). Cette stabilité a

---

<sup>12</sup> “Institutions [...] provide stability and meaning to social life.” (Scott, 2008 : 48)

<sup>13</sup> « a powerful social framework » (Scott, 2007 : 50).

notamment pour conséquences De fait, les institutions seraient marquées par des valeurs fortes généralement issues de la communauté (Selznick, 1957). Elles sont ainsi « "extraverties", c'est-à-dire mises au service d'intérêts qui les dépassent » (Chevallier, 2012 : 118) et à ce titre, elles participent au bien commun (Pesqueux, 2007). Par ailleurs, les institutions représentent « les règles de base ou implicites qui président à l'exercice du pouvoir et de la domination » (Beck, 2009). Elles sont donc l'expression de l'Etat au travers du service public.

### 3.1.3 Deux entités complémentaires

Bien qu'institutions et organisations soient tous deux des groupements permettant d'organiser la société, elles ont des rôles distincts mais complémentaires. L'institution n'établit pas seulement un référentiel, elle est elle-même une valeur de référence et peut être perçue comme un ensemble de normes, de pratiques et de règles (Khalil, 1995) alors que l'organisation, au regard de la théorie classique, ne peut être pérenne que si elle est adaptable et flexible afin d'améliorer l'efficacité de la circulation des flux.

De fait, l'institution est généralement associée à une notion de service public pour lequel le consommateur porte le nom d'utilisateur tandis que l'organisation, associée quant à elle à la sphère privée, emploie le terme de client.

*Chapitre 3. Cadres théoriques institutionnels, organisationnels et néo-institutionnels :*  
*approfondissement des logiques de fonctionnement des musées*

	<b>Institution</b>	<b>Organisation</b>
	Groupement	
<i>Performance</i>	Service public	Efficienne
<i>Consommateur</i>	Usager	Client
<i>Objectifs</i>	Objectif de réduction de l'incertitude	Objectif de facilitation de la circulation des flux (tensions, coûts, biens, services, relations, etc.)
<i>Pérennité</i>	Valeurs de référence (coutumes, conventions, normes, etc.)	Adaptabilité
<i>Flexibilité</i>	Stabilité	Changement
<i>Vision</i>	Extravertie	Introvertie

Tableau 3. Comparatifs des caractéristiques des institutions et des organisations.

Les définitions propres aux institutions et aux organisations présentent donc un modèle orthogonal. Ce tableau n'est cependant pas complet en ce qu'il ne permet pas d'appréhender les transformations des institutions et des organisations. S'il s'agit de deux catégories à part entière, elles peuvent néanmoins se transformer. « L'institution peut se désinstitutionnaliser alors que l'organisation ne se désorganise pas mais change (ou disparaît), en devenant une « autre » organisation » (Pesqueux, 2010 : 4) voire même en s'institutionnalisant. Les problématiques de désinstitutionnalisation des institutions, d'institutionnalisation des organisations sont des questions relatives à la théorie néo-institutionnaliste. En effet, à la fin des années 1970 – début des années 1980, l'institutionnalisme prend un nouvel élan, un nouveau souffle. L'organisation n'est plus

perçue comme une forme d'institution mais comme une entité économique qui s'institutionnalise, c'est-à-dire qui, du fait de l'attitude des individus qui la composent, adopte une attitude de plus en plus institutionnelle.

## 3.2 Le néo-institutionnalisme

Meyer et Rowan (1977) posent les premiers éléments du néo-institutionnalisme qui développe l'idée que la structure des organisations formelles ne reflète pas une réponse aux contraintes du marché en termes de demande et de contraintes de ressources mais qu'elle est modelée selon des forces institutionnelles. Autrement dit, la structure formelle des organisations n'est pas modelée par les besoins du marché mais elle est un reflet de la « réalité sociale »<sup>14</sup> (Meyer et Rowan, 1977 : 343). Cette réalité sociale inclut notamment l'importance du mythe rationnel ainsi que des impératifs de légitimité.

### 3.2.1 Mythe rationnel

Le Larousse considère la rationalité comme le « fait d'être rationnel », c'est-à-dire de faire ce qui « paraît logique, raisonnable, conforme au bon sens [et] qui raisonne avec

---

<sup>14</sup> « social reality » (Meyer et Rowan, 1977 : 343)

justesse ». D'un point de vue organisationnel, le « bon sens » et la « justesse » sont bornés par des systèmes de contrôle permettant de définir ce qui sera logique et raisonnable de ce qui ne le sera pas, tant en termes d'orientation qu'en termes de dosage. Simon (1997 : 83) définit ainsi la rationalité comme ce qui « concerne le choix d'alternatives comportementales au regard d'un quelconque système de valeurs permettant l'évaluation desdits comportements »<sup>15</sup>. Celle-ci intègre donc ainsi le système de contrôle permettant de définir, d'orienter et de mesurer les choix. Néanmoins, aucun individu ne possède la totalité des informations nécessaires à la décision, ni la capacité de projection nécessaire à une anticipation parfaite des conséquences de ses choix, ni, pour finir, l'aptitude à concevoir l'infinité de choix possibles. Les décisions ne seront donc rationnelles que dans un périmètre restreint de décisions faisant appel aux informations disponibles, aux capacités limitées d'anticipation de l'individu et à son aptitude à modéliser un nombre réduit d'alternatives. Il s'agit là de la rationalité limitée (Simon, 1997 : 93-94).

La rationalité limitée associée à la recherche d'économie de coûts peut aboutir à des effets pervers de recherche de rationalisation à court terme au détriment de la rationalisation à long terme. Or, la mise en place d'une nouvelle structure associée à de nouvelles missions est nécessairement consommatrice de ressources (humaines, financières, de temps, *etc.*).

Par opposition à la théorie classique, le mythe rationnel implique donc la possible non rationalité des décisions et des structures qui visent à se conformer à des procédures et des

---

<sup>15</sup> “rationality is concerned with the selection of preferred behavior alternatives in terms of some system of values whereby the consequences of behavior can be evaluated” (Simon, 1997 : 83).



règles établies. Il y a donc une prééminence de la symbolique de la structure sur la rationalité. Cette symbolique assure la légitimité et ainsi la pérennité de l'organisation, créant également des schémas répétitifs dans les organisations et un risque d'inertie.

### 3.2.2 Légitimité

La légitimation, l'action de légitimer peut être entendue comme « le processus par lequel une organisation justifie de son droit à exister auprès de ses pairs ou d'un système de rang supérieur, droit qui consiste à continuer à importer, transformer, exporter de l'énergie, des matières ou des informations. »<sup>16</sup> (Maurer, 1971 : 361) Si cette définition permet de comprendre que la légitimité ne s'entend que par rapport à autrui et non par rapport à soi-même, elle reste floue quand à celui qui propose le référentiel. Ne peut-on être légitime que pour ses pairs ou un système de rang supérieur ? Qui établit la hiérarchie des systèmes ? Meyer et Scott (1992 : 201) précisent ce en quoi consiste ce système de rang supérieur par le fait que « la légitimité organisationnelle se réfère au degré de soutien à la culture d'une organisation - la mesure dans laquelle la matrice de principes culturels établis justifie de son existence, de son fonctionnement, et de sa compétence ainsi que de la possibilité de refuser des alternatives ». <sup>17</sup> Il s'agit donc là de l'ancrage sociétal. Le

---

<sup>16</sup> « Legitimation is the process whereby an organization justifies to a peer or superordinate system its right to exist, that is, to continue to import, transform and export energy, material, or information. » (Maurer, 1971 : 361)

<sup>17</sup> « organizational legitimacy refers to the degree of cultural support for an organization – the extent to which the array of established cultural accounts provide explanation for its existence, functioning, and jurisdiction, and lack or deny alternatives. » (Meyer et Scott, 1992 : 201)

système de rang supérieur est alors une référence à une matrice de principes communément admis, il s'agit donc des normes et des valeurs de la communauté. La légitimité d'une entité correspond donc à l'insertion de ladite entité dans les valeurs de la société. Ce n'est qu'en regard de cette société donnée, à un moment donné, que la légitimité peut être entendue. La légitimité absolue n'a ainsi aucun sens en ce que les normes et les valeurs ne sont les mêmes ni d'une communauté à une autre, ni à travers les âges. Par ailleurs, la légitimité d'une entité ne concerne pas que sa simple existence mais elle est remise en question pour chaque mouvement portant sur une quelconque forme d'énergie, de matière ou d'information, c'est-à-dire à chaque étape de son fonctionnement. Chacune d'elle est soumise au jugement de la communauté. La recherche de légitimité impacte donc sur la réduction du choix d'alternatives pouvant finalement être retenues par l'entité et les individus qui la composent.

### 3.2.3 L'institution comme source de légitimité

Cette branche du courant néo-institutionnaliste souligne donc le lien entre la structure, la permanence des actions et la légitimité de l'organisation de la société. La corrélation est donc le risque de perdre sa légitimité en modifiant le cadre d'action qu'il s'agisse de la structure en tant que telle ou des pratiques organisationnelles. Le mythe rationnel développé par Hatchuel souligne la force intrinsèque de la société sur l'organisation, consistant à rechercher à tout prix un nouvel équilibre en cas de modification.

Si l'on se réfère à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), il y a une recherche de rationalisation des coûts qui peut passer. Si le New Public Management a pour vocation de long terme la rationalisation des coûts avec un maintien ou une amélioration de l'efficacité, à savoir une amélioration de l'efficience, à court terme, la modification de la structure et des pratiques organisationnelles est onéreuse à la fois en coût et en termes de risques de perte de légitimité. Au vu de la nature même des institutions, qui représentent la structure fonctionnelle de mise en place du service public, lui-même extension de l'Etat, le tiers législateur intervient donc pour mettre en place des contrats de type néoclassiques (vs classique ou personnalisé), pour compenser la rationalité limitée des agents.

Différentes forces impactent ainsi la prise de décision depuis les demandes et les opportunités, aux contraintes et aux ressources du marché, en passant par la rationalité limitée des agents, supposée être partiellement compensée par le législateur afin que ces décisions restent en adéquation avec les croyances et les valeurs du référentiel. Dans le cadre des institutions, ce référentiel est composé des valeurs et des croyances de la communauté. La légitimité de l'entité, nécessaire à sa pérennité, est ainsi conditionnée par la perception de l'adéquation de la décision à l'issue du processus sélectif marché – rationalité limitée – dogmes de la société transcrits par le législateur.

#### 3.2.4 S'institutionnaliser ou se désinstitutionnaliser

La théorie néo-institutionnelle défend l'hypothèse d'une institutionnalisation des organisations. Ainsi, Di Maggio et Powel (1983) se sont intéressés à la façon dont les

organisations s'alignent sur « la matrice de principes culturels établis » (Meyer et Scott (1992 : 201). La pérennité de l'organisation ne passe plus nécessairement par le besoin d'efficience mais par celui de légitimité. Celle-ci implique des phénomènes adaptatifs d'homogénéisation pour s'aligner sur les pressions environnementales et réduire les pressions de l'incertitude (Giddens, 1979). Les isomorphismes institutionnels sont au nombre de trois :

- L'isomorphisme coercitif ;
- Les pressions normatives ;
- L'isomorphisme mimétique.

L'isomorphisme coercitif résulte de pressions formelles ou informelles par d'autres systèmes pouvant être, dans certains cas l'Etat. Il s'agit donc de la pression légale et normative auxquelles les organisations doivent se soumettre. Les pressions normatives sont proches de cet isomorphisme mais elles émanent d'organismes normatifs professionnels et sont moins directives que l'isomorphisme coercitif dans la méthode. L'isomorphisme mimétique découle de l'incertitude et de la recherche instinctive, secteur par secteur d'une recherche de One Best Way en ce que les dirigeants des organisations miment ce qui a déjà fait ses preuves. L'aversion au risque est un moteur de ce phénomène mimétique.

Cependant, il existe également un risque de désinstitutionnalisation d'une institution, voire même d'un Etat. Cette désinstitutionnalisation intervient notamment lorsqu'une organisation supprime l'institution ou l'Etat dans l'organisation de missions de services publics (Pesqueux, 2009), développant ainsi des objectifs non conformes aux missions de service public.

### 3.2.5 NPM, NIS et LOLF

Le New Public Management vise donc à améliorer l'efficacité budgétaire des institutions tout en maintenant la qualité des missions de service public. La modification de la perception et de la place de la donnée financière dans les institutions est un véritable défi en soi et est actée par la LOLF en 2001. Il s'agit ici d'une pression coercitive visant à modifier l'utilisation des finances publiques mais également leur diffusion, calquée parfois suivant le modèle des organisations privées. Il s'agit donc là de la matérialisation de l'isomorphisme mimétique, dans lequel la tenue de la comptabilité permet d'évaluer la réalisation d'objectifs, de contrôler le passé et de se projeter dans le futur. La seule différence entre les institutions et les organisations sur la comptabilité ne porte pas sur la tenue en tant que telle, mais sur les modalités de détermination des objectifs à atteindre (Behn, 1998). Les théories néo-institutionnelles répondent donc parfaitement aux modifications imposées par la LOLF aux institutions.

Au-delà de cette analogie qui met en exergue un isomorphisme mimétique, le New Public Management fait également appel à l'isomorphisme coercitif tel que défini par Di Maggio et Powel (1991). En effet, les organisations du secteur public sont soumises à des changements. Si la mission de service public n'est pas remise en question, il s'avère que l'évolution des pratiques comptables paraît à la fois nécessaire et naturelle à l'adaptation des organisations aux demandes complexes de leur environnement. Elle permet, non pas de relever la pertinence et la vérité dans les pratiques managériales, comme pourrait l'être la tenue des comptes d'une société dans une vision opportuniste du dirigeant, mais plutôt

de mettre en place une méthode cohérente et performante d'intervention sur les organisations publiques (Hasselbladh et Bejerot, 2007) qui sont souvent associées au stéréotype de l'inefficience administrative.

Le New Public Management n'a donc pas pour seule vocation la modification de la gestion des institutions dans un but d'amélioration de la performance. Il permet également de montrer les résultats de cette amélioration et de la mesurer (Wisniewski et Olafsson, 2004). La comptabilité, jadis justificatrice de la bonne gestion des entreprises, devient donc également un symbole dans les institutions du secteur public. Avant la mise en place du New Public Management et l'accès aux données comptables, les citoyens évaluaient leur performance par une appréciation subjective de la qualité de services proposés. La comptabilité leur offre une vision plus large, plus objective et leur permet de juger de l'efficacité et de l'efficience. Le New Public Management permet alors une modernisation interne des organisations, mais il modifie également les relations de l'institution avec son environnement. L'état n'est alors plus considéré comme devant assister les citoyens (Nashold et Daley, 1999c). Le New Public Management modifie donc les attentes des citoyens envers leurs institutions (Bogt, 2008).

La LOLF ajoute donc de nouvelles missions aux institutions, ce qui tend à modifier le système de référence. Si le choix des alternatives n'est pas modifié en tant que tel, ce sont les contraintes et les obligations imposées par le marché qui font l'objet de nouveaux axes auxquels les individus doivent s'adapter. Il s'agit de concevoir de nouveaux *scenarii* dans cet environnement mouvant. Les institutions doivent faire face à leur caractéristiques intrinsèques d'institutions pour maintenir la réalisation de leurs missions traditionnelles tout en cumulant le besoin d'efficience budgétaire, qui peut sembler de prime abord incompatible avec le statut d'institution. Il s'agit donc de faire face au risque de désinstitutionalisation.

Perspective 9

L'ajout de nouvelles missions aux missions traditionnelles risque de provoquer une désinstitutionnalisation des institutions.

### 3.2.6 Limites du néo-institutionnalisme

Le néo-institutionnalisme a proposé une rupture dans les théories des organisations puisqu'il propose de nouveaux mécanismes d'adaptation et de changement, indépendamment des problématiques d'efficience comme facteur de légitimité (Desreumaux, 2004). Ces mécanismes sont liés à des phénomènes d'homogénéisation, autrement appelés « mécanismes d'isomorphisme et de conformité structurelle » (Pesqueux, 2015b). Ceux-ci font notamment appel au mythe rationnel qui devient alors à la fois le résultat de la théorie néo-institutionnaliste, mais qui en est également l'explication (Pesqueux, 2015b, Holm, 1994). Les institutions sont ainsi des « systèmes emboîtés »<sup>18</sup> (Holm, 1994 : 400), disposant d'une « double nature [...] comme cadres de l'action et produit de l'action »<sup>19</sup> (Holm, 1994 : 418).

D'autres recherches ont également modulé le néo-institutionnalisme, introduisant la notion de faible couplage (Weick, 1976) entre les pressions institutionnelles de légitimité et les pressions économiques. L'organisation privilégierait ainsi la recherche de légitimité, intégrant un processus passif d'institutionnalisation, sans référence à la rationalité (Oliver, 1991). Par ailleurs, lorsque le processus d'institutionnalisation est

---

<sup>18</sup> « nested system » (Holm, 1995 : 400)

<sup>19</sup> « the double nature of institutions, as both frames for action and products of action » (Holm, 1995 : 418)

inachevé (Meyer, 1988), il conduit à une fragilité de l'entité en ce qu'elle n'est pas encore institution et se voit limitée dans sa capacité à agir comme telle, tout en étant fortement exposée aux forces extérieures du fait d'un manque de légitimité lié à une position d'organisation. Erlingsdottír et Lindberg (2005) quant à eux discutent « les isomorphismes au regard du « vieil » argument de la contingence (allomorphisme) ou encore de celui de l'isonymie (même nom attribué à des choses différentes) et de l'isopraxis (des pratiques identiques avec des noms différents) » (Pesqueux, 2015b). L'appartenance des termes isonymie et isopraxis au champ de la filiation et à celui de la médecine, respectivement, n'est pas anodine en ce qu'elle met en évidence le risque de confusion et la proximité des différents processus impliqués dans l'isomorphisme, critiquant ainsi la rupture de la théorie néo-institutionnelle.

Néanmoins, malgré ces critiques, rappelons que la LOLF s'inscrit directement dans les pratiques du New Public Management, relevant lui-même des théories institutionnelles. Les théories néo-institutionnelles sont implicitement basées sur la distinction et plus précisément sur l'orthogonalité entre institution et organisation, les deux seuls états stables et pérennes qui organisent l'activité économique. Les musées sont aujourd'hui confrontés à la difficile problématique de la conciliation entre leurs objectifs institutionnels, que sont les missions muséales traditionnelles, avec les objectifs organisationnelles, issus des obligations engendrées par l'application de la LOLF.



## Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis d'exposer les missions muséales traditionnelles auxquelles sont venues s'ajouter des obligations de gestion, imposées par le législateur *via* la LOLF. Nous avons également distingué quatre approches génériques pour comprendre la conciliation entre les objectifs institutionnels et les objectifs organisationnels, ainsi que les difficultés auxquelles elle est confrontée. Ces quatre approches mettent en évidence les différentes tensions auxquelles sont soumis les musées :

- L'artiste et le manager ont une conception différente du monde qui les entoure, ce qui rend la conciliation si ce n'est impossible, seulement temporaire et superficielle.
- L'artiste évolue dans un groupe qui lui permet de faire progresser son art et de sublimer son génie. L'existence d'un groupe et donc d'une organisation permet d'affirmer que l'artiste et le manager sont réconciliables.
- La transformation numérique met le musée au défi d'un renouveau, à la fois dans sa capacité à exploiter l'outil numérique pour réaliser ses missions institutionnelles et dans le risque financier issu de la propagation de la gratuité de l'accès aux œuvres.
- Le besoin de gestion auquel sont confrontés les musées doit les pousser à repenser leur fonctionnement, développant une perspective de résultat.

La nécessité pour les établissements muséaux d'intégrer le défi de la gestion dans leurs missions et l'appréciation de ces quatre approches nous a ainsi permis d'élaborer plusieurs perspectives.

Tout d'abord, il s'agit de savoir si la gestion trouve une place naturelle dans un milieu artistique alors que ses référentiels sont, *a priori*, éloignés de ceux du cœur de métier, ce qui pourrait aboutir à un équilibre instable et donc précaire (perspective 1 et perspective 2).

Cependant, il est également possible d'arguer que l'artiste a besoin, pour être reconnu comme un artiste et pour pouvoir exercer son art, d'intégrer un groupe qui va naturellement s'organiser, créant une conciliation naturelle entre l'art et la gestion (perspective 3 et perspective 4). Cette recherche de conciliation est un objectif sous-jacent de la LOLF, bien que le statut même des musées soit une limite à la réalité de cette conciliation (perspective 7). Elle passe par le défi moderne qui doit renouveler le musée, modifiant sa relation avec le visiteur, notamment par l'intégration des nouvelles technologies (perspective 5 et perspective 6). La recherche de conciliation introduit donc une modification de la perception que la société a des musées, ce qui pourrait aboutir à mettre en péril la légitimité de l'institution muséale et donc à la désinstitutionnaliser (perspective 8 et perspective 9). Le musée est ainsi confronté au défi de la gestion, devant maintenir sa légitimité en tant qu'institution, tout en intégrant des principes organisationnels. Nous pouvons donc rappeler les perspectives dans le tableau 4 :

<i>Perspective 1</i>	Dans une organisation artistique, les impératifs artistiques sont prépondérants par rapport aux impératifs organisationnels.
<i>Perspective 2</i>	Le point de rencontre entre la vision de l'artiste et la vision du gestionnaire correspond à un équilibre instable. Il s'agit de fait d'un moment qui, par définition, ne peut durer.
<i>Perspective 3</i>	L'artiste a besoin d'un groupe pour réaliser son art.
<i>Perspective 4</i>	Management et créativité artistique sont conciliables.
<i>Perspective 5</i>	Dans le nouveau musée, le visiteur n'est pas un simple usager, il est acteur du musée.
<i>Perspective 6</i>	La réinvention du musée passe par le numérique.
<i>Perspective 7</i>	Dans les musées, la gestion de l'art doit permettre la réalisation d'un ensemble de performances. Cependant, la politique de subventionnement de l'Etat risque de limiter la portée des contrats de performance.
<i>Perspective 8</i>	La LOLF a eu pour conséquence le développement de la perspective de résultat dans la gestion muséale.
<i>Perspective 9</i>	L'ajout de nouvelles missions aux missions traditionnelles risque de provoquer une désinstitutionnalisation des institutions.

Tableau 4. Synthèse des perspectives de recherche.

Ces perspectives de recherche peuvent se traduire par les questionnements suivants :

- Comment les établissements muséaux ont-ils intégré la gestion ?
- Quels sont les impacts de cette intégration, de cette conciliation sur l'institution et sur les choix de gestion mis en œuvre ?

Deuxième partie :

Analyse empirique de la conciliation par les  
musées nationaux des objectifs  
institutionnels et des objectifs  
organisationnels

*Vers le Portulan de l'Atlas Catalan de Cresques Abraham...*

La recherche et la science répondent à un « besoin d'achèvement » (Bachelard, 2000 : 14) de l'Homme, qui n'est jamais assouvi. Différentes méthodes de travail s'offrent à lui en sciences de gestion ; l'utilisation de données chiffrées ou l'exploitation du langage.

Par opposition aux mots, les chiffres ont souvent pour eux une image d'objectivité. Cette objectivité est un argument de légitimité qui confère, pour certains, une force aux études quantitatives par rapport aux recherches utilisant une méthodologie qualitative. Cette objectivité supposée permet de repousser les critiques en regard d'une forme d'universalité, recherchée par la raison (Kant, 1864 : 77) et aboutit à une « foi en la vérité révélée des chiffres » (Singly, 2005 : 7). Cependant, croire à l'objectivité absolue de la science est une illusion. Croire à l'objectivité d'une recherche et de ses résultats est illusoire. Croire à la vérité absolue et généralisable d'une étude est certes attirant mais reste une utopie.

Le manque d'objectivité d'une recherche provient en premier lieu de ce qu'elle est faite par un individu ou un groupe d'individus que nous qualifierons de façon englobante de *chercheur*. Le chercheur, s'il peut se défaire autant que faire se peut de ses opinions personnelles, parvient à limiter les « obstacles épistémologiques » (Bachelard, 2000 : 14). Par sa qualité d'Homme, il ne peut cependant pas « partir de zéro » (Bachelard, 2000 : 15), ce qui serait un pré requis nécessaire à l'objectivité de sa recherche. La raison ne peut en effet se construire que si on met en rapport les conditions sociales des

« principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations » (Bourdieu, 1980 ; 88-89).

Sans objectivité, la connaissance que nous avons du monde ne peut être exhaustive. Il ne s'agit que d'une « synthèse de la diversité phénoménale » (Kant, 1864 : 77). Les extraits du monde que nous connaissons sont sélectionnés par la curiosité du chercheur et ils sont étudiés selon des méthodes dites directes ou indirectes.

Ce que l'on qualifie de méthode directe, par opposition à la méthode indirecte, consiste à observer directement un phénomène. L'observation directe est supposée limiter, sinon éviter dans une vision utopiste, les biais et l'accumulation de filtres. Mais le phénomène n'est qu'une représentation des choses (Kant, 1864), c'est-à-dire, la perception d'une matérialisation d'un phénomène et non le phénomène lui-même.

Le chercheur applique nécessairement un filtre au niveau des axes de recherche et des questions posées aux répondants, qu'il s'agisse d'un entretien (structuré ou non, directif ou non) ou d'un questionnaire. Ce premier filtre répond à un « ensemble d'exclusion » (Bourdieu *et al.*, 1983) propre à chaque chercheur. Cet ensemble d'exclusion enveloppe les questions que le chercheur oublie de poser, mais également celles qu'il s'interdit de poser au nom des normes sociales. Il y a ensuite un second filtre, lié à l'interprétation des questions par le répondant (Bourdieu *et al.*, 1983), mais également à l'interprétation de ce que le répondant pense que l'on attend de lui et de l'image qu'il souhaite diffuser de lui-même. L'expérimentation est en effet sortie de son contexte et ne permet qu'une vision partielle du réel, déformée à la fois par le chercheur et par le répondant. Deux filtres interprétatifs sont à nouveau ajoutés à l'étude. L'un consiste en la lecture des résultats par le chercheur et l'autre à la réinterprétation des résultats par le lecteur. Le processus observé est donc rationalisé par différents agents lors d'une étude, il s'agit d'une construction du réel par des « révélations [...] récurrentes » (Bachelard, 2000 : 14), ce qui ne permet pas d'aboutir à l'universalité de la recherche.

La méthodologie employée ne doit donc pas être justifiée par une apparente objectivité mais par l'objet même de l'étude et par les contributions souhaitées (Hlady Rispal, 2002). Les chiffres peuvent ainsi être descriptifs lors d'une recherche de précision ou explicatifs en cas d'étude de « variations concomitantes » (Singly, 2005 : 14) qui nécessitent de considérer la population dans son ensemble. Ils permettent de porter un regard englobant sur un phénomène et mettre en évidence des corrélations entre des phénomènes et l'objet de l'étude (Hlady Rispal, 2002)

À l'inverse, les études qualitatives fonctionnent par exception et permettent d'accéder au particularisme de l'individu. Par le biais des entretiens, elles offrent au chercheur un discours et non une réponse ponctuelle (Blanchet et Gotman, 2007). Elles permettent également d'ouvrir le débat et d'apporter des réponses à des questionnements auxquels le chercheur n'aurait pas pensés. Par ailleurs, le discours du répondant offre une mise en contexte partielle des événements relatés lors de l'entretien et son analyse permet de comprendre les corrélations et de définir le sens des relations de causalité (Hlady Rispal, 2002).

Notre étude, loin de se suffire à elle-même entre dans le cadre d'une démarche exploratoire. Le projet dans son ensemble porte notamment sur l'étude des modifications des perceptions du musée par les membres de ces musées. Cette étude porte sur la production de groupe, officielle, révélatrice de changements dans les pratiques. Elle a été complétée par des entretiens pour mettre en place un dialogue avec quelques membres des établissements sélectionnés.

Cette seconde partie présentera ainsi la méthodologie exploratoire utilisée (chapitre 4) pour étudier deux établissements muséaux : le Louvre (dont les résultats sont présentés au chapitre 5) et le Domaine National de Versailles (chapitre 6). Nous finirons ensuite par discuter de ces résultats.



*Deuxième partie. Analyse empirique de la conciliation par les musées nationaux des objectifs  
institutionnels et des objectifs organisationnels*

## 4. Méthodologie de recherche

La première partie de ce travail a mis en évidence les missions des établissements muséaux mais également les différentes tensions auxquels ils sont soumis, au nombre desquels se trouve la délicate conciliation entre objectifs institutionnels et les objectifs organisationnels dans la mesure où tous deux répondent à deux logiques distinctes. Cette seconde partie doit nous permettre d'étudier cette conciliation. Elle débute par un premier chapitre de méthodologie visant à expliciter l'architecture et la méthodologie de la recherche.

Après avoir explicité le choix d'une méthode inductive qualitative opportuniste (paragraphe 4.1), nous justifierons le choix des établissements sélectionnés pour notre étude (paragraphe 4.2) puis nous exposerons la démarche mise en œuvre pour analyser le terrain (paragraphe 4.3).

### 4.1 De la méthode inductive qualitative opportuniste

Notre travail a pour objectif de permettre de répondre à notre problématique de thèse : comment les musées nationaux concilient-ils les objectifs institutionnels avec les objectifs gestionnaires imposés par la LOLF ? Il consiste à identifier :

- l'effectivité d'une conciliation entre les objectifs institutionnels et les objectifs organisationnels,
- la mise en place par les établissements étudiés d'une structure hybride stable et équilibrée.

Cette étude s'est développée sur la base d'une démarche inductive. Les analyses que nous avons faites du terrain nous ont permis d'une part d'établir des liens avec les fondements théoriques liés aux tensions auxquelles sont soumis les musées et d'autre part de mettre en évidence une solution innovante que constitue l'hybride stable et équilibré développé par ces établissements.

L'objectif de cette étude n'était pas de développer une analyse qualitative qui ne prendrait pas en compte l'environnement et les spécificités des musées dans la mesure où cet environnement et ces spécificités constituent tout l'intérêt de cette étude. Nous nous sommes donc orientés vers une démarche qualitative permettant de relever des impressions, des impressions (Martinet et Pesqueux, 2013) afin d'étudier des postures. L'importance de l'étude de ces postures tient en ce que « étudier un fait de gestion, de mon point de vue, c'est se demander comment les gens se débrouillent pour se sortir à leur avantage, ou sans trop d'inconvénients pour eux, de situations problématiques, hétérogènes, incohérentes, que l'on peut appeler situations de gestion » (Girin, 1989 : 7). De fait, la logique qualitative inductive nous paraissait être la plus pertinente en ce l'observation de l'objet musée et des postures des acteurs nous permettait d'appréhender la construction d'une solution quant à la conciliation entre les objectifs paradoxaux des établissements muséaux. L'appréhension de cette construction nous permet ainsi non pas de décrire la réalité objective mais de développer un construit de la réalité, susceptible d'expliquer celle-ci (Wacheux, 1996 ; Bachelard, 2000).

Au-delà de l'analyse d'entretiens, nous avons procédé à une étude des rapports d'activité, permettant d'enquêter plus largement sur la posture des répondants mais également sur les modifications de posture de l'institution elle-même. L'opportunisme méthodique nous a également conduit à procéder à deux types d'entretiens. Bien que la trame des guides d'entretiens ait suivi la même logique, ce sont les conditions de réalisation de ces entretiens qui nous ont modifié les apports entre ces deux types d'entretien. « La vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances » (Girin, 1989 : 2). La fermeture du terrain et l'exploitation d'entretiens informels, si elle nous a privée d'un volume plus élevé d'entretiens nous a en revanche permis d'obtenir des entretiens riches du fait de la spontanéité dont ils étaient dotés.

## 4.2 Choix des établissements

Notre étude a nécessité la recherche d'établissements nous permettant d'étudier l'impact de contraintes de gestion au sein des musées. Il nous est apparu essentiel de sélectionner des établissements ayant suffisamment de recul quant aux principes de gestion. Nashold et Daley (1999a) préconisaient un recul de dix ans pour étudier l'impact du New Public Management. Nous avons donc souhaité étudier des établissements qui avaient mis en place des règles relatives à la LOLF plus de dix ans avant le début de notre travail, ce qui nous permettait d'étudier des établissements non pas en phase d'appropriation des mesures mais plutôt des établissements ayant adopté les mesures liées à la LOLF.

L'étude des changements imposés par la réglementation est certes pertinente mais il s'agit d'une recherche portant sur le dynamisme de l'adaptation, tel qu'il est entendu depuis le XIXe siècle, c'est-à-dire avec une « idée de modification » (Simonet, 2009 : 393). Le processus de changement est par définition, dynamique. Il demande une étude longitudinale en ce que les ajustements organisationnels, pour s'inscrire durablement dans les pratiques, doivent être acceptés et plutôt graduels. Ces ajustements font appel à des recherches éventuelles de solution quant à la conciliation des objectifs muséaux traditionnels avec les objectifs de gestion.

Notre choix a, en revanche, porté sur des entités pour lesquelles les contraintes de la LOLF étaient suffisamment anciennes pour nous permettre d'étudier des situations stabilisées. En d'autres termes, il ne s'agissait pas d'étudier le cheminement de la recherche de solutions mais d'observer, potentiellement, des solutions avérées quant à la conciliation des objectifs liés aux musées et à l'art avec les objectifs de gestion. Les établissements sélectionnés ont donc procédé il y a plus de dix ans à une modification de leurs statuts (plus de dix ans au début de notre thèse, c'est-à-dire, avant les années 2000), précédant même les obligations de la LOLF, mais s'inscrivant directement dans les concepts de celle-ci. Par ailleurs, nous souhaitons étudier des établissements similaires, si tant est que des musées, avec l'unicité de leurs prestations puissent être similaires, afin d'observer quelles solutions ils avaient mis en œuvre avec des moyens partiellement comparables.

#### 4.2.1 Choix initial

De par leur dimension en termes d'attractivité touristique, quatre musées ont initialement obtenu une modification de leurs statuts en établissement public national à caractère

administratif, placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture dans les années 1990. Ils ont été des précurseurs en la matière puisqu'il faut ensuite attendre presque dix ans ensuite pour que d'autres musées le deviennent également (voir annexe 1). Ces quatre établissements se distinguent donc des autres. En effet, l'ancienneté de la transition au respect des normes de la LOLF qui a eu lieu il y a environ vingt ans pour ces établissements leur octroie le même délai d'appropriation des normes comparativement à d'autres musées devenus établissements publics plus récemment. Les quatre établissements concernés sont :

- l'établissement public du musée du Louvre, créé par le décret n°92-1338 du 22 décembre 1992 ;
- le centre national d'art et de culture Georges Pompidou, créé par le décret n°92-1351 du 24 décembre 1992 ;
- l'établissement public du musée Rodin, créé par le décret n°93-163 du 2 février 1993 ;
- l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, créé par le décret n°95-463 du 27 avril 1995.

Par abus de langage et par souci de simplification de lecture, nous les appellerons par la suite, respectivement, Louvre, Centre Georges Pompidou, Musée Rodin et Domaine National de Versailles.

Le Louvre, le Domaine National de Versailles et le Musée Rodin sont des bâtiments historiques. Les deux premiers ont été initialement des châteaux royaux et le troisième un

hôtel particulier. Il s'agit donc de sites historiques, contrairement au Centre Georges Pompidou.

La construction du Palais du Louvre a débutée au XII<sup>ème</sup> siècle et s'est étendue sur plus de 800 ans (Palais du Louvre). La construction du Château de Versailles a débuté plus tardivement puisque c'est seulement au XVII<sup>ème</sup> siècle que Louis XIII lance la première phase de construction qui sera achevée en moins d'un siècle (Château de Versailles). L'architecture des deux bâtiments souffre donc des mêmes faiblesses en termes de fragilité et de difficulté de circulation du public. Fragilité et difficultés en ce qui concerne des bâtiments qui n'ont pas été initialement dévolus à accueillir autant de personnes, fragilité et difficultés au regard des normes de sécurité actuelles à mettre en place dès lors que l'on accueille du public (électricité, incendie, accessibilité aux handicapés, *etc.*), fragilité et difficultés en ce que le décor est lui-même issu de l'histoire et doit être préservé. Le Château du Louvre et le Château de Versailles ainsi transformés en musées sont un défi à la conservation du patrimoine et un merveilleux défi au regard de la diffusion même de ce patrimoine.

L'hôtel Biron, siège des expositions permanentes du Musée Rodin, a été achevé en 1732. Les travaux de rénovation ayant conduit à la fermeture partielle ou totale, selon les périodes, de l'hôtel depuis 2012 nous ont conduits à ne pas prendre en compte le Musée Rodin.

Inauguré en 1977, le Centre Georges Pompidou a, pour sa part, été construit pour être un musée. Autrement dit, ses espaces d'exposition, de circulation, de conservation ont été pensés, conçus et élaborés en vue de permettre la mise en perspective d'œuvres et la lisibilité du musée et ce, jusque dans les codes couleurs employés. De fait, la singularité

du bâtiment et l'exposition à des contraintes différentes de celles des autres établissements nous ont poussés à ne pas intégrer le Centre Pompidou dans notre étude.

La recherche de recul et de similitudes entre les établissements nous a donc conduits à ne sélectionner que le Louvre et le Domaine National de Versailles, dont les autres caractéristiques ne nous ont pas paru être un frein à l'étude.

Les deux châteaux ne sont certes pas comparables en termes de superficie couverte puisque le Louvre s'étend sur 135 000 m<sup>2</sup> alors que le château de Versailles n'en compte que 63 200. Cet écart pourrait rendre difficile la comparaison des deux musées, notamment en termes de volume des publics. Cependant, la superficie dédiée aux expositions au Louvre n'est que de 60 000 m<sup>2</sup>, qui peuvent aisément être comparés à la surface d'exposition de Versailles qui est de 50 000 m<sup>2</sup>.

Ces deux entités ont d'autres similitudes. Ils possèdent tous deux des jardins libres d'accès au public dotés de multiples fontaines. La cour Napoléon et le jardin du Carrousel et des Tuileries sont en effet administrés par le Louvre et le parc du château de Versailles par le Domaine National de Versailles. Ils sont utilisés à la fois comme vitrine des châteaux auxquels ils sont associés mais également comme sites d'accueil d'expositions, notamment d'art contemporain, ce qui constitue un potentiel décalage avec le style du jardin en tant que tel et a pu faire l'objet de vives critiques pour l'un comme pour l'autre.



#### 4.2.2 Gestion des publics

Le Louvre et le Domaine National de Versailles ont tous deux vu leurs statuts basculer en établissement public au milieu des années 1990. Ils disposent donc de la même ancienneté s'agissant des modifications des exigences relatives aux contraintes de gestion. Ils sont également soumis aux mêmes contraintes en matière de mesures de gratuité des musées, liée à des décisions politiques. Ces mesures de gratuité, compensées au niveau des établissements par des subventions, impactent donc de la même manière les deux établissements, ce qui nous permet de comparer les volumes de visiteurs sur 12 ans. Le volume des visiteurs ne peut être apprécié en tenant compte des parcs et des jardins, compte tenu de la spécificité de libre accès de ces espaces. Seules sont donc comptabilisées les visites aux expositions faisant l'objet d'un billet que celui-ci soit payant ou gratuit. Le volume des visiteurs suit une courbe globalement croissante. Celui-ci est de plusieurs millions de visiteurs annuels. Si le nombre n'est pas strictement le même, la proportion de visiteurs reste comparable au regard d'autres grands musées parisiens (voir Figure 1) puisque le nombre de visiteurs du Centre Pompidou est de 3,745 millions en 2013 (Source : Site Internet du Centre Pompidou), celui du Grand Palais en 2013 était de 2 millions, celui des sites parisiens payants du Museum d'Histoire Naturelle<sup>20</sup> à 2,06 millions (Sources : Sites Internet du Grand Palais et du Museum d'Histoire Naturelle). Le Musée du Quai Branly<sup>21</sup> profite de 1,3 millions de visiteurs en

---

<sup>20</sup> Le Museum d'Histoire Naturelle est formé de plusieurs sites en France. Ses sites parisiens payants sont :

- Le Musée de l'Homme, fermé de Mars 2009 à octobre 2015 ;
- Le Parc Zoologique de Paris, fermé de novembre 2008 à avril 2014 ;
- Le Jardin des Plantes ;
- L'arboretum de Chèvreloup ;

(Source : Site du Museum d'Histoire Naturelle, 2015)

<sup>21</sup> Le Musée du Quai Branly a ouvert en juin 2006.

2013 (Source : Site Internet du Quai Branly) et le Musée Rodin enregistre un peu plus de 700 000 visiteurs<sup>22</sup> en 2013 (Source : Site Internet du Musée Rodin).

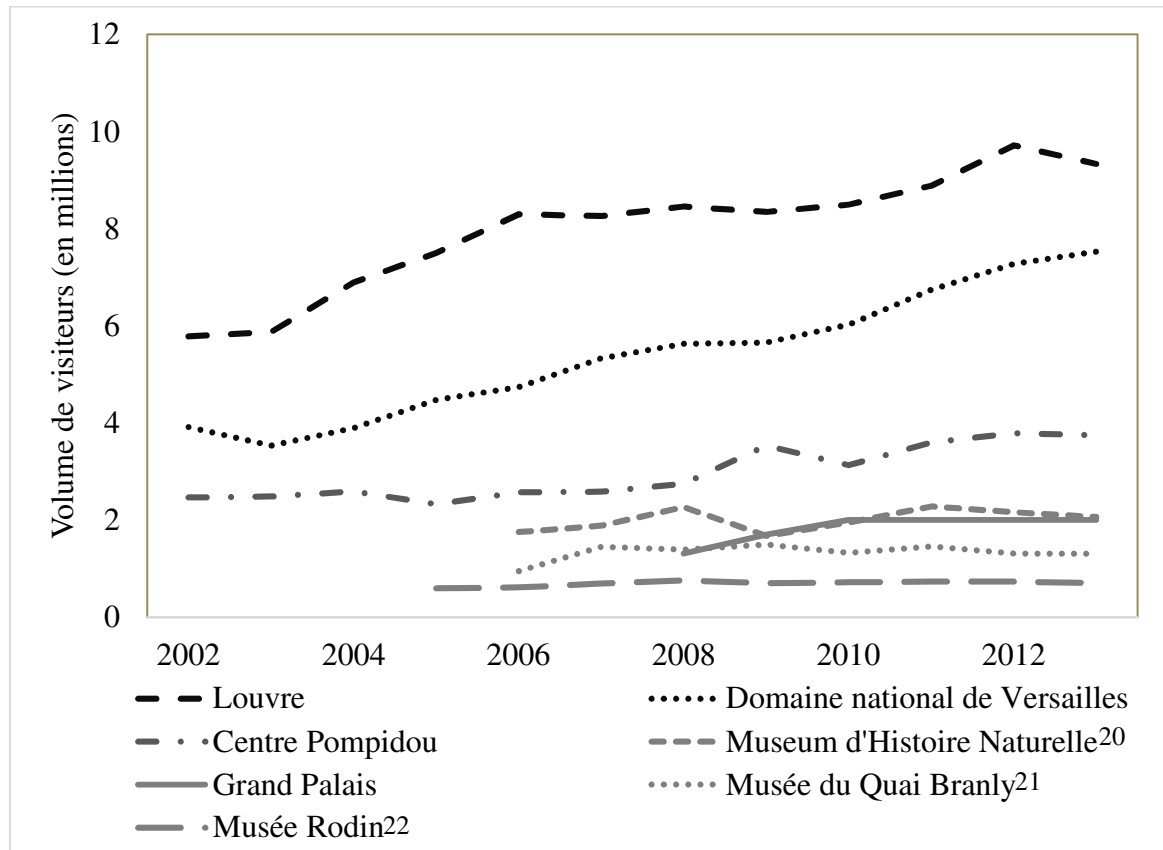


Figure 1. Volume de visiteurs payants (en millions) des principaux musées parisiens, entre 2002 et 2013.

Avec 9,33 millions de visiteurs au Louvre et 7,53 au Domaine National de Versailles en 2013, ces établissements représentent les musées les plus visités de France (Site Internet Régions de France). Le nombre de visiteurs est équivalent à la fréquentation évoquée pour la Tour Eiffel, qui est stable, approximativement à 7 millions par an depuis plusieurs

<sup>22</sup> Le Musée Rodin a connu des fermetures partielles voire totales entre début 2012 et novembre 2015.

années (Source : Site Internet de la Tour Eiffel). Si celle-ci ne constitue pas un musée en tant que tel, elle constitue « le monument payant le plus visité au monde » (Source : Site Internet de la Tour Eiffel) et elle est souvent un indicateur proposé par les médias concernant la fréquentation touristique de Paris.

De fait, le type de bâtiment et les avantages comme les difficultés qui en découlent, l'ancienneté du changement de statut et des politiques de gestion ainsi que la fréquentation des musées nous permettent de pouvoir mettre en parallèle le Louvre et le Domaine National de Versailles. Ils ont été les établissements sélectionnés pour cette étude.

#### 4.2.3 Des différences surmontables

L'une des différences majeures entre ces deux musées tient en leur emplacement. Le Louvre est situé dans Paris intramuros, à proximité du métro et des circuits touristiques parisiens, ainsi que des parkings parisiens (automobiles et autocars). Le Domaine National de Versailles est quant à lui situé à 22 kilomètres du cœur de Paris, en bout de ligne de RER. Il dispose de multiples parkings à proximité du domaine (automobiles et autocar). Ces parkings sont une nécessité, notamment au regard des déplacements des groupes touristiques et des problèmes de desserte du musée par les transports en commun. De par les caractéristiques d'implantation, le Domaine National de Versailles fait l'objet d'une nécessaire programmation de visite, quand le Louvre peut bénéficier de flâneries parisiennes ou de modifications de planning des tours opérateurs. L'impact de la localisation dans le comportement des visiteurs ne nous a cependant pas paru être un frein

à la comparaison en raison du volume similaire de visiteurs, largement supérieur aux autres sites touristiques d'Ile de France (Figure 1).

L'objet même des expositions est également différent. Le Louvre est un musée généraliste, présentant des expositions ayant trait à l'Antiquité, à l'archéologie médiévale, aux arts d'Afrique, d'Asie, d'Océanie, des Amériques et de l'Islam ou encore aux arts graphiques, aux peintures et aux sculptures de l'Antiquité au XIX<sup>ème</sup> siècle. Le champ d'action est donc large et diversifié.

Le Domaine National de Versailles est en revanche focalisé sur le faste de la cour de Louis XIV et présente le château tel qu'il devait être du temps où le roi et sa cour y résidaient. Les récentes expositions d'art contemporain constituent cependant des ouvertures plus généralistes quant aux thèmes des expositions.

Même si l'objet des œuvres présentées est fondamentalement différent, le volume similaire de visiteurs nous permet une fois de plus de constater que celui-ci ne doit pas être un frein à la comparaison des deux établissements.

Par ailleurs, le Domaine National de Versailles met gracieusement à la disposition de l'Assemblée Nationale et du Sénat des locaux d'une superficie de 25 000 m<sup>2</sup> depuis la loi n°2005-844 du 26 juillet 2005. Cette mesure n'impacte cependant pas en soi les comparatifs sur la période étudiée puisqu'il n'a pas été entrepris de travaux de rénovation ou de modification des locaux. Elle fausse néanmoins les montants des subventions dont certaines correspondent simplement au remboursement de divers coûts tels que les coûts salariaux de la part de l'Assemblée Nationale et du Sénat au Domaine National de Versailles et en annule donc les effets.

Une autre différence tient en la superficie des jardins. Le jardin du Carrousel et des Tuileries s'étend sur 25,5 hectares (Source : Site Internet du Louvre) et est ouvert sur la ville de Paris. Le parc du château de Versailles a, quant à lui, une superficie de 815 hectares dont seulement 93 sont dédiés aux jardins. Ils représentent donc 3,6 fois la superficie de jardin du Carrousel et des Tuileries. Il s'agit ici de particularités que le Domaine National de Versailles a développé et mis en valeur dans le cadre de ses objectifs d'autonomie et donc de développement du chiffre d'affaires, au même titre que la splendeur de ses fontaines. Les particularités propres au Louvre tiennent dans la galerie commerciale du Carrousel du Louvre et dans le développement de partenariats que sont le Louvre Lens et le Louvre Abu Dhabi. Mais ils constituent pour le Louvre le pendant du développement économique de l'établissement public et seront étudiés par la suite.

De fait, les différences notables qui constituent les caractéristiques propres de chacun des deux établissements ont été exploitées pour leur permettre de développer leurs avantages concurrentiels.

### 4.3 L'étude terrain

L'enquête qualitative n'a pas vocation à être généralisable. Elle permet en revanche l'étude d'une situation unique (Strauss, 1987). « [Sa] force [...] réside dans la prise en compte des contextes » (Sordan, 1995). Pour cela, elle exploite diverses sources de données (Strauss, 1987). Nous avons ainsi analysé les rapports d'activité et procédé à des entretiens.

### 4.3.1 L'analyse des rapports d'activités

Le choix a été fait de débiter notre étude par l'analyse des rapports d'activité des deux établissements. Les sites Internet institutionnels du Louvre et du Domaine National de Versailles permettent la consultation en ligne des rapports de 2003 à 2014 s'agissant du Louvre et de 2003 à 2013 s'agissant du Domaine National de Versailles. Notre étude porte donc sur les années 2003 à 2013.

#### 4.3.1.1 Apports du langage administratif

Les rapports d'activité sont une production de groupe. Ils sont destinés aux parties prenantes externes. Il s'agit donc d'un outil de communication externe, calibré, rédigé en langage administratif (Marmuse, 1992). Celui-ci se rapproche du langage littéraire en ce qu'il véhicule un aspect esthétique aux dépens de la spontanéité. S'il est issu du langage naturel, il est également un « symbole de distinction [et] de bonne tenue intellectuelle » (Bailly, 1965 : 28). Son archaïsme et sa mise en forme ont pour objectif de limiter l'impact affectif et d'apporter une « dépossession objective » (Bourdieu, 1982 : 49) du langage. Il vise donc à éviter la subjectivité du discours naturel et ce afin d'instaurer une forme de légitimation au regard de garanties métasociales (Habermas, 1987). L'espace défini par le langage administratif n'est donc pas le même que celui du langage naturel et n'a pas les mêmes visées (Bourdieu, 1982).

Le rapport d'activité est un discours textuel qui est le « reflet, plus ou moins voilé, de l'image que l'entreprise se fait d'elle-même, son rôle son identité, ses actions et ses performances. C'est aussi l'image qu'elle se fait sur son monde environnant (sa vision), et celle qu'elle veut donner d'elle-même » (Jacquot, 1998). Il va donc révéler la perception que l'établissement a de lui-même, de ses objectifs et de certaines règles informelles qui le gouvernent. Bien que non spontané, ce discours est porteur de messages ; il s'agit des messages officiels de communication dont le rapport est l'objet même, mais également de messages intrinsèques liés à ces perceptions.

Le gouvernement décrit clairement les objectifs des rapports d'activité comme devant « [présenter] et [expliquer] les réalisations effectives concernant l'ensemble des moyens regroupés au sein d'une mission et alloués à une politique publique et [permettant ainsi d'apprécier la qualité de la gestion des politiques publiques » (Site de la Performance Publique). Les rapports doivent donc retranscrire ce que l'établissement a mis en œuvre pour réaliser de manière efficace et efficiente ses missions qui se déclinent, s'agissant des musées, à la fois sur des volets muséaux traditionnels et des objectifs de gestion. L'articulation de champs lexicaux pourrait donc nous orienter quant aux perceptions des missions et nous proposer une vision d'ensemble du discours des établissements muséaux.

#### 4.3.1.2 Echantillons

Bien que le changement de statuts des musées en établissements publics remontent aux années 1990, l'accès aux rapports d'activité en ligne ou en version papier et le délai de publications nous a contraint à ne les étudier qu'entre 2003 et 2013. Cependant le délai entre le changement de statut et 2003 a donné aux établissements le recul nécessaire et le

temps pour mettre en place les changements correspondants aux nouvelles obligations de gestion. La période étudiée est donc riche en informations.

#### 4.3.1.3 Objectifs de l'analyse des rapports d'activité

Les rapports d'activité ont été analysés avec le logiciel TROPES qui a permis d'effectuer une analyse sémantique des différents supports. Les rapports d'activité, consistant en un langage administratif, réfléchi et étudié, présente non seulement les résultats en tant que tels des établissements au public, mais également la façon dont l'établissement souhaite communiquer ses résultats et ses réalisations. De fait, cette analyse sémantique avait pour objectif de tenter d'appréhender et de comprendre la relation que les deux établissements entretiennent avec les champs de l'art, du patrimoine, de la culture d'une part et de la gestion, de la finance d'autre part.

Au-delà du discours des acteurs, le rapport d'activité permet donc d'accéder à la perception que l'institution doit avoir de sa relation avec ses missions, qu'il s'agisse de ses missions institutionnelles traditionnelles ou des nouvelles missions organisationnelles.

L'étude de la relation de l'établissement avec les champs de l'art, du patrimoine ou de la culture et avec les champs de la gestion ou de la finance peut ainsi passer par l'étude du volume d'occurrences dédié à l'un ou l'autre des champs, signifiant quel champ est privilégié en matière de communication. L'analyse sémantique permet en outre d'étudier les relations entre différents champs afin de comprendre les relations d'actant et d'acté qui régissent les champs, c'est-à-dire, une fois analysé le style grammatical actif ou passif de la phrase, de comprendre celui qui s'imposerait à l'autre.



#### 4.3.1.4 Mode d'analyse des rapports d'activité et détermination des occurrences pertinentes

Le logiciel TROPES a permis d'extraire des volumes bruts d'occurrence des termes associés à l'art (missions traditionnelles du musée) et ceux associés à la gestion (nouvelles missions des établissements).

Le logiciel TROPES met en évidence plusieurs occurrences prépondérantes (avec des fréquences variables d'apparition). Il s'agit, par ordre alphabétique, de :

- Art
- Europe
- Finance
- France
- Temps

Certaines de ces occurrences n'ont pas été retenues comme pertinentes et d'autres ont fait l'objet de retraitement.

L'occurrence *art* recouvre à la fois les données relatives aux collections (sculpture, peintures, objets d'art, *etc.*) et aux artistes, mais également un artefact narratif que représente *le Louvre* ou *musée du Louvre* lorsqu'il s'agit des rapports d'activité du Louvre. Afin d'extraire l'information relative à l'art dans ces rapports, nous avons donc extrait des décomptes les références au Louvre puisqu'il ne s'agit en réalité pas de références à l'art mais de sujet grammatical lié au sujet du rapport.

Ce même biais est également présent dans les rapports de Versailles mais il est distinct de l'occurrence *art* en ce que *Versailles* est la source majoritaire de l'occurrence *France* dont l'occurrence ne devient plus prépondérante dès lors que l'on neutralise le sujet grammatical *Versailles*.

D'autre part, l'occurrence *Europe* est relevée lors de l'apparition d'expressions telles que : *antiquités grecques, étrusques et romaines* ou *Macédoine antique*. Le terme *antiquités* n'étant pas quant à lui rapproché de l'*art*, il nous est apparu nécessaire de réintégrer manuellement ce type d'expressions dans le décompte de l'occurrence *art*, et plus largement les références à l'*art* qui n'étaient pas comptabilisées comme telles. *Europe* émerge également lors d'explications sur des échanges d'œuvres à l'occasion d'expositions. Il a été précédemment évoqué l'impact à la fois en termes d'enrichissements des connaissances et de la recherche culturelle mais également en termes de retombées commerciales et de communication de ce type d'évènement. Ce type d'occurrences pourrait ainsi être intégré à *art* ou à *finance* ayant un impact neutre sur le rapport entre ces deux occurrences. Dans un souci de lisibilité de l'étude, nous avons donc choisi de maintenir cette neutralité en ne réintégrant pas cette fréquence d'occurrence ni dans *art*, ni dans *finance*.

L'occurrence *temps*, quant à elle, est liée à datation des collections (artefact de l'*art*) ou de la billetterie (18-25 ans, plus de 65 ans, *etc.*), artefact de la gestion (*cette année*), descriptif des expositions et de leur périodicité (artefact de l'*art* et de la gestion) ou de leurs dates. Bien que présentant une fréquence d'apparition importante, l'occurrence *temps* ne semble pas exploitable en ce qu'elle représente également un artefact narratif.

Il peut être noté que l'occurrence *commerce*, qui pourrait être associée au sens large à *finance* par opposition à *art* sont présentes dans des proportions moindres. A la question de savoir si celles-ci doivent être ajoutées à *finance* dans le retraitement, il convient, pour

y répondre, de relever dans quel contexte ces occurrences sont relevées. Celle-ci apparaît au niveau de termes de gestion tels que *tarifs*, *boutiques*, *bail*, *etc.* mais également de termes moins spécifiques, quoique dans des proportions marginales, tels que *remise en état* pour lequel *remise* est, à tort, relevé, comme associé au commerce. Il convient donc d'intégrer *commerce* à *finance* après un retraitement visant à évacuer les erreurs d'homonymie.

Une autre occurrence mineure en termes de fréquence d'apparition a attiré notre attention, à savoir *histoire*. Il s'avère que celle-ci est associée aux termes *Renaissance*, *Ancien-Empire* ou *Siècle des Lumières*. Plus qu'une datation (*temps*), il s'agit donc de précisions sur des œuvres ou des expositions, des termes associés à l'*art* qui pour autant, n'ont pas été retenus par l'occurrence *art*, ni en tant que mots ni dans l'expression auxquels ils sont associés. Nous avons donc choisi de les réintégrer.

De fait, il reste deux occurrences principales après retraitement que sont l'*art* et la *finance* pour lesquels nous préférons les termes de *patrimoine* et de *gestion* au vu des traitements dont ces occurrences ont fait l'objet. Nous avons ainsi pu étudier les volumes d'occurrences relatives à l'*art* et à la *gestion* et également calculé un ratio mettant en relation la proportion relative de chacune de ces occurrences et déterminé par :

$$\frac{\text{Volume d'occurrences, après retraitement, relatives à l'art}}{\text{Volume d'occurrences, après retraitement, relatives à la gestion}}$$

Nous avons par ailleurs procédé à la création d'un scénario pour analyser au plus juste les relations sémantiques entre actants et actés dans les rapports d'activité. TROPES propose de créer un scénario *de novo* ou à partir d'un scénario courant généraliste préétabli. La création *de novo* nous a paru risquée en ce que nous risquions de négliger un champ potentiellement *a priori*, ce qui nous aurait conduit à ne pas le prendre en compte.

Notre choix s'est donc porté sur le scénario généraliste préétabli que nous avons largement affiné. Des champs propres aux forces (physiques), au sport ou à l'alimentation par exemple ont ainsi été supprimés parce qu'ils étaient inappropriés au vu des thèmes de notre étude. Les retraitements manuels auxquels nous avons procédé ont été pris en compte.

Parmi les thèmes restants, celui des *crises et conflits* nous paraissait initialement pertinent s'agissant des conflits organisationnels. La lecture de l'analyse nous a cependant révélé qu'il s'agissait d'un champ mineur d'une part et d'autre part de la prise en compte de problématiques militaires selon TROPES (officiers, généraux, *etc.*), les « généraux » s'avérant être des généralités : « en général », « organigramme général », *etc.*

Outre les retraitements de pertinence internes aux champs, nous avons conservé six groupes principaux de classification sémantique :

- arts et culture,
- personnes et groupes sociaux,
- finance, commerce et entreprises,
- politique et société,
- communication et médias.

Le retraitement obtenu *via* le scénario nous a fourni des volumes d'occurrence largement supérieurs (environ trois fois plus importants) au retraitement manuel, signe qu'il reste relativement large dans la prise en compte des données ou que nous avons été limitatifs. Cependant, le ratio, dans le scénario, entre *arts et culture* et *finance, commerce et*

*entreprise* est sensiblement le même que celui entre *patrimoine* et *gestion* du retraitement manuel, nous confortant dans la lecture des retraitements manuels d'une part et d'autre part dans la possibilité d'utiliser le scénario comme outil d'analyse des relations sémantiques par TROPES, même si celui-ci intégrait un périmètre large de termes sémantiques.

### 4.3.2 A la rencontre de ceux qui gèrent les musées

#### 4.3.2.1 Apports du langage naturel

« L'entretien est [en effet] une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Thiétart 2007 : 235).

Le langage employé par tout un chacun n'est pas un élément constant. Il est sujet à modifications afin que le langage dit naturel soit la traduction, le reflet de la vie à la fois « individuelle et sociale » (Bailly, 1965 : 11). Le langage ne se limite pas aux mots et expressions employés. La grammaire et le choix lexical n'apportent pas à eux seuls le sens au discours. Toute construction fait appel à la subjectivité et à l'affectif. Elle ne peut donc être interprétée en dehors de son contexte (Bailly, 1965, Bourdieu, 1982).

Le langage dispose donc d'une facette active, volontaire. Cette facette active et volontaire du langage intervient directement dans la volonté et le besoin de toute personne d'user du langage pour servir une action, quelle qu'elle soit (Bailly, 1965). A ce titre, le langage

devient un outil parmi d'autres régissant les interactions entre les individus ou groupes d'individus, bien au-delà du simple échange de mots. Il trouvera sa puissance pleine dès lors que l'émetteur du message est perçu comme légitime par le récepteur (Bourdieu, 1982). Il permet également et surtout d'établir une intersubjectivité entre deux individus ou entre deux groupes, développant ainsi un agir communicationnel (Habermas, 1987).

Au-delà des aspects volontaires et conscients de la communication, l'étude du langage permet donc d'approcher la représentation qu'un individu ou un groupe d'individus peut se faire de la réalité. Les entretiens nous permettent alors « de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs » (Wacheux 1996 : 205). C'est ainsi que Blanchet et Gotman (2005 : 43) précisent que « les entretiens exploratoires ont pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures ». Nos interrogations quant à la mise en œuvre de processus visant à concilier des objectifs potentiellement antagonistes nous ont conduit à considérer l'entretien comme la solution la plus pertinente.

De par la nature même de la recherche exploratoire, il ne peut être effectué un volume exhaustif d'entretiens. Les « échantillons [sont] de taille réduite [et] n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais [...] répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude » (Evrard *et al.*, 2003 : 100). L'absence d'exhaustivité interdit la généralisation systématique des conclusions mais apporte des éléments explicatifs dans la situation qui nous intéresse. Le volume d'entretiens réalisés ne nous permet pas d'atteindre la saturation sémantique (Glaser, Strauss, 1967). Le milieu s'est en effet fermé lors de notre étude. Les entretiens réalisés sont cependant riches d'informations et nous ont permis de réaliser notre étude.

#### 4.3.2.2 Echantillons

Sur une période de quatre ans, nous avons procédé à neuf entretiens semi directifs. Une modification des formalités d'accès à ces entretiens a changé la façon dont ces entretiens ont été pratiqués. Les premiers entretiens ont été libres et faciles à obtenir. Il a ensuite été nécessaire d'obtenir des autorisations et les interviewés ont été rencontrés dans des conditions plus privées de fait de la lourdeur administrative que recouvraient ces autorisations qui n'aboutissaient pas. Wacheux (1996 : 189) souligne ainsi la difficulté que peuvent avoir des entreprises, et plus largement ici des institutions, à « s'ouvrir pour permettre à quelqu'un d'extérieur de regarder le fonctionnement et de s'interroger sur les pratiques ». Cette difficulté est accrue lorsque le terrain est difficile d'accès. S'il ne semblait pas l'être initialement, la fermeture du terrain a en revanche montré un changement dans l'appréhension de la communication sur les pratiques muséales mises en place. Il est à noter que cette appréhension n'était pas issue des salariés mais de la direction des deux établissements puisqu'aucun d'eux n'a répondu à nos demandes répétées (3 pour le Louvre et 4 pour le Domaine National de Versailles). Du fait de la difficulté d'accès du terrain, un biais dans notre analyse est apparu, consistant en un risque de réponses à la fois superficielles et prudentes<sup>23</sup> (Alvesson, 2003). Or, la première phase ne correspondait à un moment où le terrain était difficile d'accès et la seconde phase a été faite de façon officieuse, nous permettant de contourner ce risque.

Sur les neuf entretiens, sept n'ont donc pas souhaité que leur nom figure dans ce document (cinq ayant été obtenus dans la seconde phase). Cette particularité signe déjà des tensions administratives dans les deux établissements.

---

<sup>23</sup> « respondents may produce only superficial and cautious responses. » (Alvesson, 2003 : 16)

Nos entretiens nous ont permis de rencontrer un adjoint à l'administrateur général, un directeur adjoint au développement et mécénat, trois conférenciers, deux restaurateurs et deux vendeurs. Ces entretiens, qui ont tous eu lieu en face à face, ont duré entre 45 minutes et 1h15. Ces entretiens nous ont permis d'approcher des membres de la direction, des membres liés directement à l'aspect conservation et diffusion du patrimoine ainsi que des personnes liées à l'activité commerciale des établissements.

Codification	Fonction de l'interviewé	Durée de l'entretien
Louvre		
L1	Directeur adjoint au développement et mécénat	1h15
L2	Conférencier	55 minutes
L3	Restaurateur	45 minutes
L4	Vendeur	1h05
Domaine National de Versailles		
V1	Administrateur général	45 minutes
V2	Conférencier	50 minutes
V3	Conférencier	1h
V4	Restaurateur	50 minutes
V5	Vendeur	55 minutes

Tableau 5. Caractéristiques des entretiens.



#### 4.3.2.3 Guide d'entretien et mode d'analyse

Le guide d'entretien était initialement établi pour apporter un socle commun aux différents entretiens. Il ne s'agissait cependant pas de grille fixe et a fait l'objet de modifications au cours même des entretiens afin de laisser l'interlocuteur libre d'exprimer ses impressions quant aux thèmes abordés. Le guide (voir annexe 2) se déroulait en plusieurs temps et il arrivait parfois que la troisième partie soit abordée spontanément pendant l'échange. Elle était alors traitée avant la seconde partie.

L'entretien débutait toujours par une explication volontairement générale de ma part. Cette explication avait un objectif de politesse et de remerciements. Ne souhaitant pas influencer l'échange en créant une impression d'attente de ma part auprès du répondant, je suis volontairement restée évasive, employant des expressions telles que « je m'intéresse au fonctionnement des musées » sans exprimer mes axes d'analyse.

La première partie consistait en la présentation de l'interlocuteur afin d'établir sa fonction, éventuellement son parcours professionnel ainsi que, si cela n'avait pas été spontanément exprimé par le répondant et selon son parcours, son choix d'intégrer un milieu muséal voire même le musée précis dans lequel nous étions. Cette problématique de présentation et de choix a systématiquement été traitée par l'emploi de l'adverbe interrogatif « comment » et non « pourquoi » pour obtenir des explications et non de brèves réponses et pour ne pas placer l'interlocuteur dans une impression de jugement (Becker, 2002) ; mon objectif était d'une part de provoquer le discours spontané et d'autre part de recueillir des réponses peu ou pas orientées par mes questions.

Dans un deuxième temps étaient évoquées les missions muséales traditionnelles, qu'il s'agisse de la conservation du patrimoine, de la diffusion, des risques et/ou des difficultés rencontrées, de l'offre culturelle et de la diversification de cette même offre. Au bout du troisième entretien, je me suis aperçue que montrer mon intérêt pour le musée libérait la

parole. J'ai donc pris le parti de débiter cette seconde partie en parlant d'une exposition en cours ou d'une exposition récente pour permettre au répondant de rebondir sur les objectifs scientifiques ou de satisfaction des publics liés à cette exposition puis du musée. L'objectif était d'une part d'obtenir des éléments quant à l'orientation stratégique de l'établissement et d'autre part la mise en confiance de l'interlocuteur et la légitimité de l'entretien avant d'évoquer la troisième partie, parfois plus délicate, à savoir les objectifs de gestion de l'établissement public.

Ce troisième volet nous permettait d'aborder des notions d'objectifs et d'indicateurs, celles de gestion, de billetterie (chiffre d'affaires) ou encore de développement marketing ainsi que le développement des ventes. Finalement, j'abordais la problématique d'autonomie des musées. Le troisième volet constitue, je l'espère, la partie la plus pertinente de notre exploration en ce qu'elle permet de mettre en évidence l'évitement éventuel de termes et d'idées traditionnellement associés à la gestion ou l'association de termes qui pourraient appartenir à des champs différents.

Les entretiens nous permettent d'apprécier les postures du répondant quant aux thèmes abordés et ainsi donc d'appréhender des positions quant au vocabulaire employé en matière de gestion ou à la structure et aux outils employés par les personnes rencontrées. Mon objectif n'était pas de faire une analyse sémantique. Cette analyse avait déjà été faite avec les rapports, mais plutôt de recueillir des impressions.

#### 4.3.2.4 Difficultés d'accès au terrain

Nos attentes vis-à-vis des entretiens ont été quelques peu déçues, non dans la qualité des entretiens réalisés mais dans le nombre de ces entretiens. Après quatre entretiens, nos

courriers sont restés soudainement sans réponse. Nous avons été informés par nos relations personnelles qu'un formulaire de demande d'entretien devait être rempli avant d'accéder aux entretiens en tant que tel. Ce formulaire, introuvable sur Internet a été demandé par des courriers, eux-mêmes restés sans réponse. Des exemples de courriers envoyés sont présentés en annexe 3.

Face à cette difficulté, notre réseau personnel nous a permis de mobiliser cinq autres entretiens, obtenus donc sans aval officiel de la part des établissements.

La fermeture du terrain, si elle peut être frustrante pour le chercheur, est également révélatrice d'une difficulté. La difficulté de la conciliation des objectifs muséaux traditionnels avec les objectifs de gestion a été discutée précédemment. Si la conciliation a lieu au Louvre et au Domaine National de Versailles, la volonté de ne pas médiatiser ou de ne pas communiquer sur cette conciliation dénote un potentiel conflit sous-jacent. La conciliation étant effectivement observée, il est raisonnable de penser que l'équilibre final n'est pas encore obtenu et que ces institutions ne souhaitent pas que la présence, les questions et le regard d'un chercheur puisse fragiliser la construction de cet équilibre.

Par ailleurs, un volume important d'entretien est une nécessité lors d'une recherche positiviste où l'exhaustivité est l'un des critères de démonstration. En revanche, dans le cadre d'une recherche inductive, ce volume n'est pas une nécessité. Notre but dans cette recherche n'a pas été l'atteinte d'une saturation sémantique ; elle n'aurait d'ailleurs pas de sens dans la mesure où nous avons étudié les perceptions de nos répondants. Chaque entretien, avec chaque répondant, chacun dans un moment différent fournit une perception unique et non reproductible. Notre objectif a ainsi été de dessiner des postures et des perceptions de la conciliation quotidienne des objectifs muséaux traditionnels

correspondant à des objectifs institutionnels avec les objectifs gestionnaires, autrement dit les objectifs organisationnels. L'analyse des rapports d'activité nous permet d'approcher le discours d'ensemble des établissements, analyse à laquelle nous avons donc ajouté la perception de la conciliation en pratique et au quotidien.

L'objectif des entretiens était d'appréhender la perception que les acteurs pouvaient avoir de la problématique de conciliation des objectifs muséaux traditionnels et des objectifs de gestion imposés par la LOLF. Dans la mesure où nous n'étions pas nous-mêmes membre de ces institutions, nous ne pouvions accéder directement à cette conciliation. Les entretiens nous permettaient ainsi d'accéder au récit de cette conciliation, c'est-à-dire plus qu'à la conciliation, aux attitudes et aux postures vis-à-vis de cette conciliation.

## 5. Résultats de l'étude de cas n°1. Le Louvre, au-delà des missions muséales

Cette première étude de cas a présenté des résultats inattendus. La relation entre le patrimoine et la gestion est asymétrique dans l'intention de communication que constituent les rapports d'activité (paragraphe 5.1), l'établissement accorde une attention particulière, quoique discrète, à réaliser plus que des missions muséales, des missions sociétales (paragraphe 5.2). La recherche originale de conciliation entre les objectifs institutionnels et organisationnels (paragraphe 5.3), a permis au Louvre d'une part de s'approprier les outils de gestion (paragraphe 5.4), et d'autre part, de développer de nouvelles solutions (paragraphe 5.5). Enfin, nous concluons sur l'exploitation de la marque Louvre par l'institution (paragraphe 5.6).

### 5.1 Patrimoine et gestion, une relation asymétrique

Le traitement des rapports d'activité du Louvre de 2003 à 2013 a été effectué avec TROPES. Il nous a permis de mettre en évidence des proportions différentes dans les occurrences *patrimoine* et *gestion* suite au retraitement manuel, et ce, pour les onze rapports en notre possession. Cependant, la figure 2 permet de mettre en évidence une rupture dans la façon de rédiger les rapports à compter de 2010. Les rapports sont alors moins longs en termes de pagination, ce qui conduit à une baisse effective des volumes

d'occurrences. Cette baisse ne se fait pas à ratio constant. Le ratio entre *patrimoine* et *gestion* est presque divisé par deux, signe d'une modification de l'approche entre l'art et la gestion à compter de 2010. Nous nous sommes alors demandés si cette rupture ne pouvait être due à un changement de direction. Cependant, il s'avère qu'Henri Loyette a été le directeur du Louvre de 2001 à 2013, c'est-à-dire, *a minima* sur la période de notre étude et donc *a fortiori* en 2009 et 2010. Cette piste a donc été écartée. L'étude des rapports d'activité débute à compter de celui de 2003, soit onze ans après la modification des statuts. Ne s'agissant pas des premiers rapports d'activité rédigés, nous pouvons supposer que les modifications de tendance ne sont pas liées à un apprentissage mais à une volonté de changement dans la réalisation du rapport d'activité. Nous devons cependant admettre que les entretiens ne nous ont pas permis de mettre en lumière une explication formelle quant à la rupture qui apparaît à compter de 2010.

Au-delà de ces problématiques de volume de pagination et d'occurrence, la structure des rapports est profondément bouleversée à compter de 2010. Avant 2010, les rapports présentaient des données techniques relatives aux expositions (date de l'exposition, commissaire, type de billet d'entrée, mécénat, publication relative, *etc.*) alors qu'au-delà de 2010, les rapports d'activité sont d'une part moins sobres et d'autre part moins techniques : ils constituent un outil de communication synthétique. Cette modification quant au type de document provoque la rupture observée à compter de 2010 sur la figure 2.

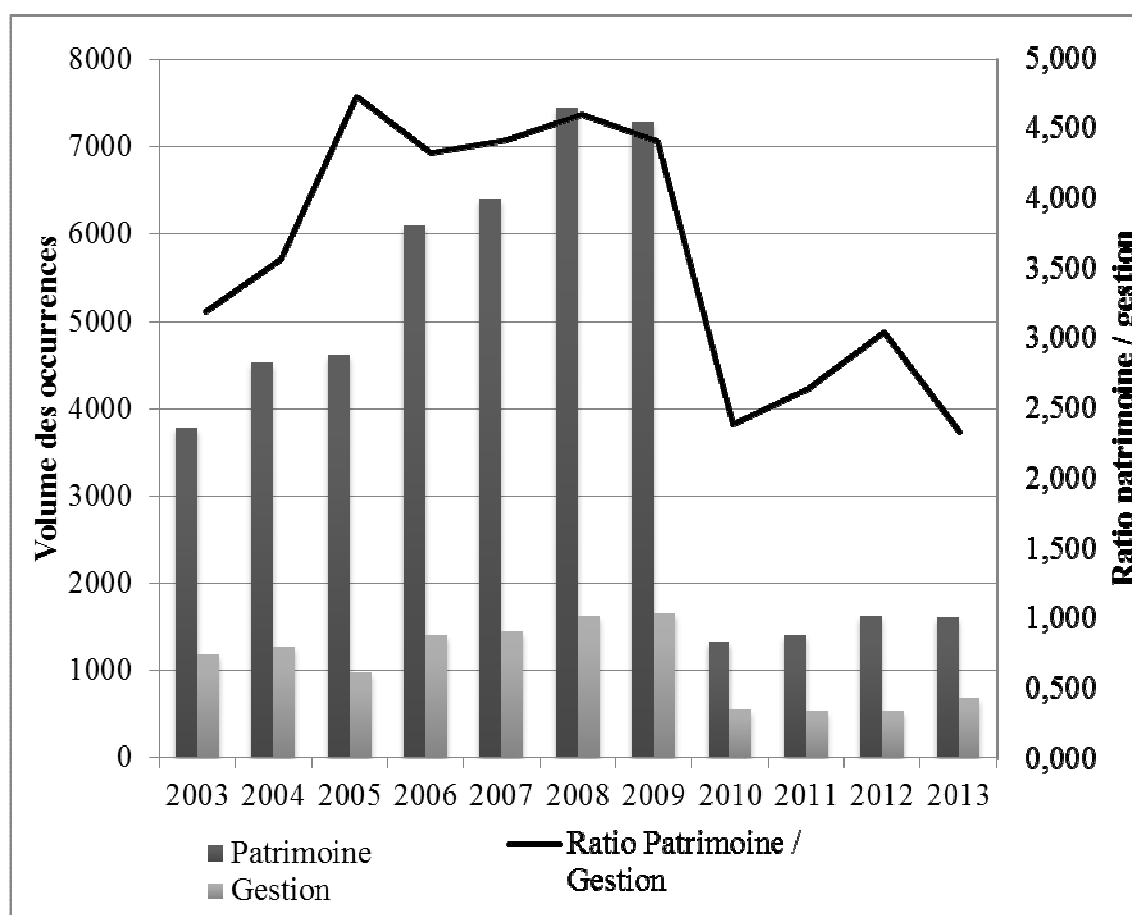


Figure 2. Comparaisons et ratios des volumes d'occurrences *patrimoine* et *gestion* dans les rapports d'activité du Louvre de 2003 à 2013.

D'une manière générale, il est à noter que la proportion de termes propres au *patrimoine* est largement supérieure à ceux propres au champ lexical de la *gestion*. Avant 2010, il y avait environ quatre fois plus de termes relatifs au *patrimoine* employés par rapport à ceux relatifs à la *gestion*. Ce ratio tombe à 2,5 en moyenne à partir de 2010. De fait, les occurrences de *finance*, d'*organisation* et de *commerce* remontent dans les fréquences d'apparition dès 2010. Il semblerait donc que les rapports d'activité soient exploités majoritairement au profit d'une communication relative au patrimoine et donc potentiellement aux missions muséales comparativement aux problématiques

gestionnaires. Les impératifs gestionnaires pourraient donc être considérés comme mineurs au regard des impératifs muséaux traditionnels, ce qui corroborerait la perspective 1, qui est, rappelons-le :

Perspective 1

Dans une organisation artistique, les impératifs artistiques sont prépondérants par rapport aux impératifs organisationnels.

Pour comprendre la relation entre le champ lexical du *patrimoine* et celui de la *gestion* dans les rapports, nous nous sommes intéressés aux relations actants et actés des groupes sémantiques dans les rapports en utilisant le scénario défini dans la méthodologie. D'une manière générale, nous constatons que la relation actant / acté n'est pas la même entre les deux champs sémantiques (voir annexe 4).

Sur la totalité des rapports étudiés, le groupe *finance, commerce et entreprise* est rarement représenté alors que celui des *arts et culture* est placé en position centrale. Les rares fois où il apparaît cependant, il est en prédécesseur des *arts et culture*, exception faite de l'année 2011 où il est à la fois prédécesseur et successeur. Le style d'écriture des rapports d'activité étant rédigé dans un mode narratif actif et non passif, on peut en déduire qu'il y a peu de relations entre le champ *arts et culture* et celui *finance, commerce et entreprise*, qu'il s'agisse d'une relation actant ou acté de *finance, commerce et entreprise*. Lorsque la relation apparaît, cette relation est lointaine et positionne *finance, commerce et entreprise* en position d'actant vis-à-vis d'*arts et culture*.

La relation est autre si l'on positionne *finance, commerce et entreprise* en point central de l'étude. Dans ce cas, *arts et culture* est positionné à la fois comme actant et comme acté du champ gestionnaire, avec une relation ténue.



De fait, la relation entre *arts et culture* et *finance, commerce et entreprise* ne constitue pas une relation symétrique. Au-delà des proportions d'occurrences pour lesquelles les occurrences *patrimoine* ou *arts et culture* sont nettement plus représentées que *gestion* et *finance, commerce et entreprise*, il semblerait que le champ gestionnaire soit peu lié à celui de l'art alors que l'art constitue en revanche un actant et un acté fortement présent dans la gestion. En d'autres termes, la relation entre art et gestion semble ne pas être réciproque. Si l'art impacte fortement sur la gestion, l'inverse ne semble pas exact.

## 5.2 Au-delà de l'institution muséale

### 5.2.1 L'institution muséale

Le Louvre est devenu un établissement public par le décret n°92-133 du 22 décembre 1992 et il est formellement entré dans le cadre de la LOLF, promulguée en 2001, lorsqu'elle est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2006. De fait, on peut supposer que si les modifications structurelles avaient impacté la légitimité du musée, cela aurait été visible si ce n'est en 2003, *a minima* en 2013. Or, nous n'avons pas constaté de remise en question de la place institutionnelle du Louvre. Le Louvre est et demeure un élément clef du tourisme parisien et français, une valeur de référence. Lors d'une visite à Paris, le Louvre est incontournable.

Paris, c'est la Tour Eiffel et la Joconde. Quand on vient à Paris, on vient forcément au Louvre. Paris, c'est le Louvre. (L4)

Les gens viennent voir le Louvre. Le Louvre... c'est un nom. Le Louvre, c'est Paris. Le Louvre, c'est ... LE Louvre. (L2)

Le Louvre représente plus qu'un lieu, plus que le site qui héberge la Joconde. Il s'agit d'un nom mythique qui évoque Paris. Ce positionnement institutionnel du Louvre permet la forte attractivité du Louvre en termes de visiteurs, mais également en termes de mécénat, avec un taux compris entre 15 et 31%, après neutralisation des versements et mécénats exceptionnels en 2007 des Emirats Arabes Unis du fait de la licence de marque Abu Dhabi (voir figure 3). Bien que dépendant de la stratégie du Louvre et parce qu'il s'agit d'un versement ponctuel exceptionnel faisant suite à la signature du contrat de partenariat avec les Emirats Arabes Unis, il nous est apparu opportun de le neutraliser pour faire apparaître la part du mécénat récurrent.

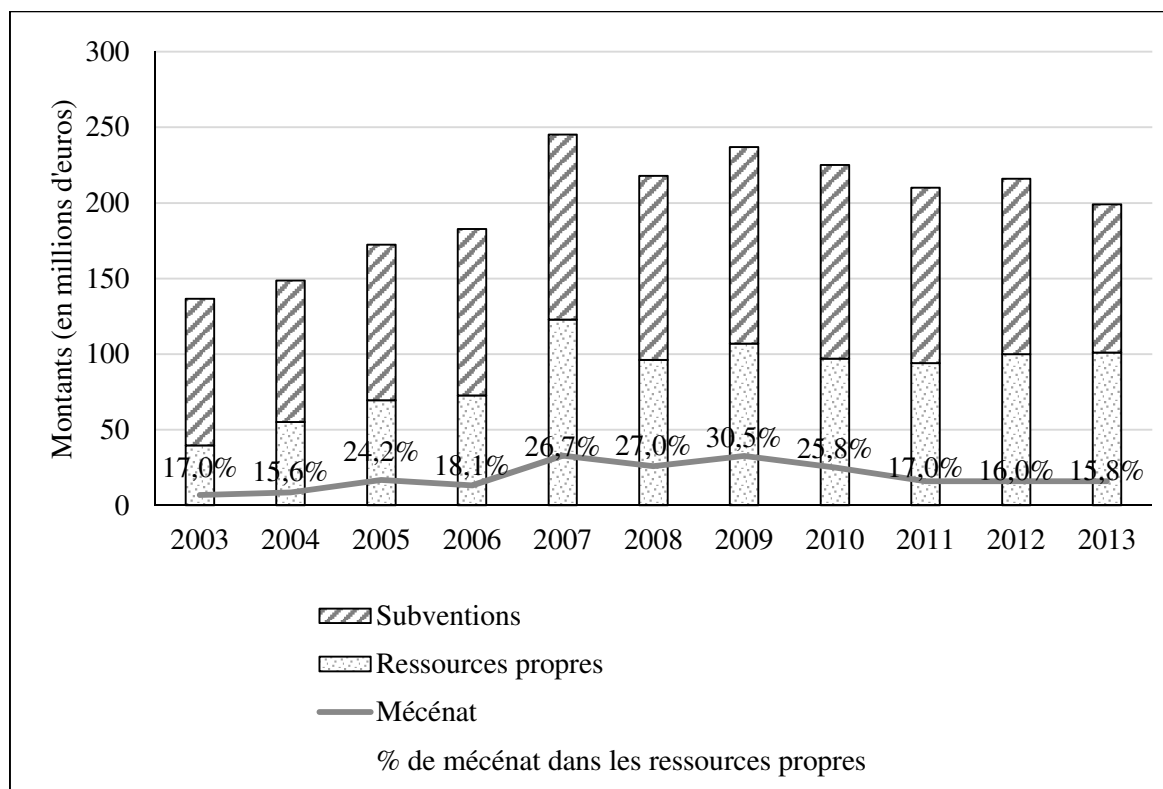


Figure 3. Mise en perspective d'éléments comptables relatifs à la composition des ressources dans les recettes du Louvre, de 2003 à 2013, après neutralisation des versements et mécénats exceptionnels en 2007 des Emirats Arabes Unis<sup>24</sup>.

### 5.2.2 La modification du musée

Pour autant, le Louvre n'est pas immuable. Bien que dénoncée par une partie des journalistes lors de sa construction, la Pyramide du Louvre a finalement su trouver sa place et rehausser la place institutionnelle du Louvre.

[à propos de la Pyramide] Et puis, il faut pas oublier que c'est devenu un vrai symbole de Paris pour les touristes... au même titre que la Tour Eiffel ! (rires) Les gens... ils viennent au Louvre pour voir la Joconde et la Pyramide ! Ils se photographient devant. (L2)

La Pyramide du Louvre est en soi un élément surprenant. Si une entreprise peut décider de céder librement certains actifs, les musées sont souvent prisonniers de leurs propres ressources. Ils ne peuvent pas modifier les œuvres dont ils ont la charge sans une procédure administrative lourde et ils ne peuvent encore moins changer de local. D'une manière générale, les musées travaillent sur un fonds identique au fil des ans et les modifications de leurs collections ne se font qu'à la marge. Quant aux locaux, ils restent identiques, les modifications et les extensions ne correspondant généralement qu'à des ouvertures de salles et d'ailes préexistantes, telles que l'aile Richelieu du Louvre ouverte en 1993, ou à des opportunités.

---

<sup>24</sup> La réintégration du versement exceptionnel de 150 millions d'euros et du mécénat de 25 millions d'euros en 2007 augmente les ressources propres à hauteur de 401 millions d'euros. La part du mécénat dans les ressources propres passe alors de 33,5% à 47%.

S'agissant du Louvre, l'une de ces opportunités est la découverte des fondations du premier château lors de la construction de la Pyramide du Louvre. Celle-ci a été construite au milieu de la Cour Napoléon dans les années 1980 (livraison en 1989). Cette construction constitue une exception dans ce qui est habituellement fait au niveau des bâtiments des monuments de France.

Limité en espace d'exposition et fier de l'expérience du Louvre, le musée a renouvelé la construction d'un agrandissement dans la Cour Visconti, mêlant l'art moderne au palais de François Ier, avec la création d'un département des arts de l'Islam.

C'est un peu notre tapis volant à nous (rires). Plus sérieusement. Ça a fait couler moins d'ancre que la Pyramide. Les gens se sont habitués. (L4)

Je crois que ce qui a rassuré l'opinion, c'est qu'on ne touchait pas au bâtiment. Le projet, ça a juste, bon, heu, enfin « juste », c'est pas le bon mot. L'idée a été d'utiliser cet espace vide pour ajouter de l'espace. (gênée, joue avec ses mains, hésitante) Bon c'était pas complètement vide, hein. Une cour ce n'est pas du vide. Ça a une fonction. Mais quand même, ça a poussé les murs sans les toucher.

Effectivement, le nouveau bâtiment de la Cours Visconti n'a pas altéré la structure des bâtiments. Elle a en revanche modifié la finalité de la cour d'un palais qui n'était déjà plus une demeure royale. Les ressentis peuvent être désinvoltes (L4) ou plus gênés (L3) dans la description de l'ouvrage. Cependant, il faut en convenir, les médias et l'opinion ont peu critiqué le projet.

De fait, le musée, bien qu'il soit une institution, n'est pas permanent sans être totalement atemporel. Il est susceptible de voir son espace modifié, de voir son architecture bouleversée, même lorsqu'il s'agit d'un palais royal, de voir ses missions bousculées, et cela, sans que cela ait impacté la légitimité de l'institution muséale qu'est le Louvre.

### 5.2.3 Une institution sociale

En outre, le Louvre est une institution à d'autres titres. Répondant aux missions de diffusion du patrimoine propres aux musées, le Louvre participe à des projets sociétaux. Il intègre ainsi une dimension d'institution sociale.

Les rencontres [du handicap mental cognitif et psychique], c'est autre chose. C'est permettre aux gens de se rencontrer. Mais y'en a plein qui font ça. Mais c'est surtout amener l'art aux gens. Bien sûr, ils viennent chez nous, on leur fait une visite. Mais en fait, c'est plus que ça. Comment vous dire... on a des ateliers. En tant qu'établissement public, on a des missions mais les plus belles missions, elles sont aussi morales. (L2)

De fait, le Louvre organise un lien social. Le musée n'est pas seulement un établissement aux problématiques artistiques, patrimoniales et gestionnaires, c'est également une institution dotée d'une mission de service public. La mise en œuvre de cette mission peut paraître contraire aux objectifs de gestion en ce qu'elle nécessite la privatisation d'espace et l'allocation de personnels sans contrepartie financière.

Mais y'a aussi la fondation Total. La fondation Total qui a fait venir des personnes du champ social qui ont passé une journée au Louvre. Donc voilà. Voilà, c'est quelque chose sur lequel on ne communique pas beaucoup. Après, le Louvre est parfois privatisé, mais privatisé, par forcément pour des sous. (L1)

Ce type de projets n'est effectivement pas ou peu mentionné sur le site Internet du Louvre ou dans les rapports d'activité. Il n'y a donc pas de communication dédiée. Il ne s'agit pas d'une participation en vue d'une promotion externe mais de la réalisation de projets désintéressés, répondant simplement à la réalité institutionnelle du musée. Cette réalité

institutionnelle est donc prioritaire aux objectifs de gestion. La perspective 1 faisait état de deux dimensions, à savoir la dimension artistique et la dimension organisationnelle. Dans le cadre du Louvre, institution muséale, une troisième dimension se greffe, la dimension sociétale. S'agissant d'un musée, la dimension artistique est ici plus spécifiquement une dimension patrimoniale. Celle-ci est renforcée par la dimension sociétale aux dépens de la dimension gestionnaire.

### 5.3 Une nouvelle vision de la gestion

#### 5.3.1 A la recherche d'un équilibre global

Le changement de statut du Louvre en établissement public à caractère administratif à vocation culturelle a conduit à la mise en place de contrats de performance négociés avec le ministère de tutelle, définis par plus de deux cents objectifs. L'une des difficultés de l'Etat est d'obtenir le libre consentement des établissements quant à la réalisation des objectifs en ce que la structure même des établissements publics et la garantie illimitée de l'Etat à l'égard des établissements publics représentent des freins à la réalisation de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. Il nous a d'ailleurs été impossible d'obtenir des réponses à ce sujet. Nos répondants prenaient des exemples caricaturaux, non pertinents, avaient des propos laconiques ou se concentraient sur la problématique de la satisfaction des visiteurs.

Ce sont des engagements que nous fixons d'une part, donc la tutelle ne va pas hurler si on a dit 92 et que finalement on fait 91. (L1)

Oh vous savez, moi, je respecte mes engagements (L2)

Qu'est-ce que vous voulez qu'il nous arrive ? Ici, on est protégés (parlant certainement de protection en termes de sécurité) (L3)

On peut dire aussi, si on fait mieux ... que les objectifs, quelle est la récompense ? D'un côté comme de l'autre, y'a une sanction et une récompense. Y'aurait sanction j'imagine heu... [hésitant] (L1)

Par exemple, on a des objectifs de satisfaction. C'est très important de savoir ce que pensent nos visiteurs. On a de bons résultats là-dessus. Bon il y a toujours des choses à améliorer, mais on a de bons résultats. (L2)

Au-delà de la gêne occasionnée par ce thème, il transparaît le fait que l'engagement lié au contrat est limité. Cette limite n'est pas due au fait que le contrat puisse ne pas être convenablement défini, les objectifs étant négociés entre l'établissement et la tutelle mais au fait que le contrat de performance est surtout perçu comme un engagement moral de l'établissement envers la tutelle.

La LOLF intègre un volet financier de recherche d'autonomie par les musées. La logique gestionnaire traditionnelle recherche la performance, la rentabilité des projets individuellement permettant ainsi d'éviter le subventionnement d'un groupe ou d'un projet par un autre. Nous avons déjà constaté avec l'aspect sociétal du musée que cette recherche de rentabilité n'était pas systématique. Outre cette spécificité, qu'en est-il des expositions et des collections présentées dans le cadre normal de gestion du musée ?

L'équilibre financier, s'il est nécessaire d'un point de vue comptable, peut être obtenu soit par le biais de subventions étatiques liées à la garantie illimitée de l'Etat, soit par les choix des expositions. La recherche d'autonomie financière par les musées n'est pas conçue au niveau individuel, qu'il s'agisse de l'exposition ou du musée. En d'autres termes, il n'y a pas de volonté de rentabilité sur chaque exposition ou pour chaque musée. La notion d'équilibre est ainsi préférée à celle de performance. Elle répond ainsi à la

réalisation effective des missions muséales traditionnelles. La diffusion et la transmission du patrimoine et de la culture ont un caractère qualitatif difficilement quantifiable et indépendant de la rentabilité financière. Se pose alors la question de la richesse culturelle et de la préservation des missions muséales traditionnelles.

En fait, on a deux types d'exposition. On a les grandes expositions qui accueillent plus de 100 000 visiteurs ou 130 000 ou 150 000 visiteurs qui elles, sont à peu près rentables et puis il y a les petites expositions qu'on appelle des expositions dossiers, sur un sujet très précis où a priori on n'attend pas une fréquentation extrêmement forte. [...] On a eu très peu de public parce que c'est un nom extrêmement peu connu, ce sont de tous petits formats. D'un point de vue scientifique, c'était intéressant. (L1)

Bien sûr qu'il y a de petites expositions. On a moins de monde, mais ça ne veut pas dire qu'elles ne sont pas bonnes. Elles sont juste heu... plus spécifiques. On a toujours un travail de recherche très pointu dessus. C'est très riche. (L2)

Le terme « petites » n'est pas à entendre ici dans un sens péjoratif mais dans le volume de visiteurs attendus. La billetterie attendue étant relativement faible pour un travail de recherche coûteux, ces expositions « spécifiques », « scientifiques » sont donc généralement faites à perte, malgré l'intervention de mécènes pour leur mise en œuvre pour des montants parfois supérieurs aux produits issus de la billetterie.

De fait, l'équilibre est recherché sur l'ensemble de l'exercice et non sur chaque événement individuellement. La pratique de subventionnement d'un événement par un autre est ainsi légitimée par la qualité culturelle de l'offre proposée par l'établissement mais également par sa mission.

Il n'y a pas pour autant une logique de profit. C'est... à mon avis, c'est là... c'est la distinction fondamentale. C'est-à-dire qu'un musée n'est pas là pour être rentable. C'est pas sa principale fonction. (L1)



Bien qu'interlocuteurs du musée en relation avec le client usager, les conférenciers considèrent ainsi que la rentabilité ou l'absence de rentabilité n'est pas de leur fait.

Moi, j' préfère avoir un petit groupe. C'est sûr que ça fait moins de billetterie. Mais au moins, je peux répondre aux questions. [...] J'en ai toujours, au moins à la fin. Mais euh... dans les grands groupes, je peux pas risquer d'être débordée. C'est mieux pour le Louvre c'est sûr. Mais moi, je préfère pas. (L2)

La perspective 1 émettait une idée de classement entre les impératifs. Il semblerait qu'il y ait effectivement une priorité qui soit donnée aux impératifs artistiques sur les impératifs de gestion. S'agissant d'un musée, l'impératif artistique se plie à des problématiques patrimoniales. Il ne s'agit donc pas d'un impératif artistique mais d'un impératif patrimonial. Nous avons mis en évidence un troisième impératif, l'impératif sociétal qui détient une primauté sur les deux autres impératifs.

### 5.3.2 Une gestion nationale de la diffusion

D'autre part, les modes de gestion des musées sont tout à fait spécifiques dans la mesure où il y a une pratique récurrente de subventionnement. Le subventionnement a lieu en interne, d'une exposition à une autre, pour allier à la fois la rentabilité financière d'un projet et l'impact culturel d'un autre projet et permettre un équilibre global des manifestations présentées. En outre, il y a un subventionnement entre les musées. L'autonomie des musées vis-à-vis de la Réunion des Musées Nationaux n'a pas défait cet aspect de la gestion muséale en ce qu'il est nécessaire à la préservation de la culture ; de

grands musées subventionnent ainsi des établissements de moindre importance (en termes d'impact financier).

Certains musées de province ne pourraient certainement pas fonctionner de manière autonome sur leur propre clientèle et dépendent en grosse partie, à 90% des subventions. Donc quelque part, il y a aussi un rôle de tous ces grands, tous ces monuments nationaux, qui malgré leur autonomie est restée quelque chose, de participer financièrement à la vie des petits musées. Ça fait partie du musée du Louvre. (L1)

La mission institutionnelle de diffusion du patrimoine ne raisonne donc pas à l'échelle d'un établissement mais à celle du maillage national. Il y a donc une double inadéquation entre les missions muséales traditionnelles et les objectifs financiers, à savoir que la recherche d'efficacité et d'efficience des établissements publics, demandée individuellement aux musées, est contraire aux principes :

- de qualité scientifique des expositions qui peuvent être porteuses d'un produit scientifique qualitativement important, sans que le produit financier en soit proportionnel,
- de diffusion à l'échelle nationale des produits culturels et de maintien des petits établissements non rentables et subventionnés par les grands établissements à forte renommée.

La redistribution de produits des grands musées vers les petits musées permet d'accéder au développement d'une diffusion sur l'ensemble du territoire. La tournure de la définition des missions des musées de France telles qu'elles sont définies dans le code du patrimoine semble être propre à chaque établissement. Or, la problématique de diffusion dépasse le périmètre de chaque musée pour devenir une problématique de diffusion nationale, une problématique de diffusion à l'ensemble de la société. Il s'agit donc là, une fois de plus d'une dimension sociétale qui dépasse le périmètre du musée. Cette dimension sociétale semble donc intégrer la dimension des missions traditionnelles du

musée et aller parfois à l'encontre des principes de gestion communément admis lorsqu'il s'agit d'organisations.

### 5.3.3 Une flexibilité limitée

La place institutionnelle des musées leur fournit une envergure nationale, soit qu'ils viennent au secours de musées de plus petite taille, soit qu'ils bénéficient des retombées de musées plus importants. Si elle est un atout, elle est également un frein en ce qu'elle limite la flexibilité des musées. Nous avons déjà constaté qu'elle limitait la possibilité de déplacement et d'agrandissement du musée aux contraintes historiques. Elle rend également irréversibles certaines décisions.

La différence fondamentale, c'est que dans une entreprise privée, votre produit peut être modifié de manière très importante, voire arrêter si un produit de marche pas. Autant pour le Louvre, votre produit, votre offre culturelle, elle est ce qu'elle est. Elle change à la marge à partir d'un fonds qui est là, qui était là y'a 20 ans et qui sera encore là dans 20 ans. Donc le paquebot du Louvre, le paquebot musée repose sur un socle. On peut changer l'habillage, on peut faire en sorte de présenter différemment pour pouvoir atteindre les mêmes objectifs avec moins de sous. (L1)

Ainsi, l'annonce d'une exposition rend sa présentation irréversible, tant en termes d'œuvres que de dates. Le musée est contraint par les annonces qu'il a mises en place, que l'exposition attire des visiteurs et qu'elle réponde aux objectifs ou pas. Les régulations qui peuvent être déployées ne sont que marginales en ce qu'elles correspondent à la communication relative à l'exposition mais pas à l'organisation même de ladite exposition.

Les établissements muséaux sont donc contraints par leur positionnement institutionnel et ce, quelles qu'en soient les conséquences en termes de gestion.

Rappelons la perspective 8 :

Perspective 8

La LOLF a eu pour conséquence le développement de la perspective de résultat dans la gestion muséale.

La perspective du résultat fait appel au résultat comptable, c'est-à-dire à l'équilibre individuel des entités. La perspective du résultat fait également appel aux principes de gestion d'équilibre individuel des projets. Dans le cas des établissements muséaux, il n'est pas question d'équilibre au sens individuel mais au sens global sur le paysage muséal national. De fait, et à ce stade de notre étude, la perspective 8 semble non pas infirmée mais modifiée en une recherche d'équilibre.

## 5.4 S'approprier les outils de gestion

### 5.4.1 La logique comptable grimée

La LOLF impose aux établissements la tenue de comptes qui donnent lieu à la publication annuelle de rapports d'activité. Il est à noter que ces rapports ne sont pas analogues avec les comptes des entreprises. L'information présentée ne contient en effet pas de bilan. Il s'agirait plutôt d'un compte de résultat, d'une annexe et de données internes nécessaires à la bonne compréhension de l'emploi du bien public. De fait, l'inventaire comptable n'est pas complet. Il ne prend pas en compte la totalité des actifs dont dispose l'établissement qui seraient des œuvres principalement à caractère scientifique mais pas nécessairement intéressantes pour le visiteur.

Je sais qu'on n'a pas fait l'inventaire de tout. Mais il y a beaucoup d'œuvres au sous sol. (L2)

Y'a un espèce de fantasme là-dessus. Effectivement, je connais pas les chiffres, déjà il faut savoir que l'épisode Grand Louvre a permis de doubler la surface d'exposition. Ça nous a permis de montrer tout un tas de choses. D'autre part, y'a des choses dans les caves, dans les réserves... [...] et y'a dans la vocation du musée tout un tas de pièces de collection qui n'ont un intérêt que scientifique. Un p'tit bout de colonne corinthienne multiplié par 25 ou 50, ça a un intérêt scientifique certain parce qu'ils sont tous d'endroits différents, d'époque différentes et que un conservateur a de vrais raisons d'avoir toute une collection de ce genre de choses... [...] mais en tous cas, ça fait partie du fantasme qu'y'aurait des salles en dessous, gigantesques. (L1)

La logique comptable n'est donc pas complètement déployée. S'agissant de son exploitation, la gestion est partiellement mise en œuvre.

Oui, la logique comptable est intégrée, et de plus en plus intégrée, ce que vous appelez « exploiter ». Moi je dirais plus sainement « la bonne gestion des données publiques ». Une bonne gestion qui était considérée comme peu conforme il y a quelques temps et qui aujourd'hui est considérée comme quelque chose de normal et de naturel et aujourd'hui, les musées quel qu'ils soient sont censés adopter une gestion des sous qui leur sont confiés. [...] Bon ça, c'est pour la partie oui. Il y aussi une partie non... c'est-à-dire que, au-delà de cette logique comptable, heu... il n'y a pas pour autant une logique de profit. (L1)

La logique de profit laisse ainsi place à des problématiques de compatibilité et de raison à l'image du *bonus pater familias* (de bon père de famille).

Des objectifs compatibles. (L1)

La bonne gestion des deniers publics. (L1)

Même si cette gestion partielle est annoncée comme normale et naturelle, il n'en reste pas moins que les termes d'exploitation et d'exploiter semblent évités.

Non, c'est pas de l'exploitation. C'est pas vraiment ça. C'est riche. On aurait eu tort de ne pas le montrer. (L2)

Une meilleure exploitation, je sais pas. En tous cas, il y a plus d'espace. Ça a vraiment fait venir du monde. (L4)

Les termes de gestion sont ainsi parfois remplacés par des tournures artistiques, marquant ainsi l'intrusion de l'art dans la gestion.

Arcades magnifiques du code des marchés publics. (L1)

#### 5.4.2 L'utilisation d'indicateurs

La qualité de la prestation proposée par le musée peut passer par des impressions informelles.

La Pyramide a changé la façon de recevoir le public. Déjà, on y a créé une grande zone, une zone vraiment spacieuse, pour la billetterie et le public. Ensuite, c'est un vrai puits de lumière. (L2)

Je sais pas comment c'était avant. Mais déjà là on peut avoir une grosse queue à gérer. Mais bon, elle est dehors. Surtout quand les dimanches étaient gratuits. On a quand même un vrai espace pour les caisses et pour organiser les vestiaires. Et puis pour gérer les groupes. Avant ça devait vraiment pas être gérable. J'aurais pas aimé gérer ça. (L4)

Il s'agit là d'impressions quant au bien être visuel et d'organisation d'espace qui sont mis en parallèle de problématiques d'accueil du public. La Pyramide du Louvre est ainsi perçue comme une source d'amélioration du bien-être des salariés et des visiteurs. Pour autant, elle va être modifiée afin de répondre aux problématiques de limites en termes de volume des visiteurs et pour conserver le niveau de qualité proposé. Cette même qualité fait l'objet d'une analyse pointue par le Louvre, sur un volume représentatif, pour prendre en compte les différents aspects de la qualité du visiteur. Au vu de la longueur du questionnaire complet, il paraît légitime d'émettre des doutes quant à la disponibilité et donc à la qualité des réponses des personnes interrogées. Ce risque de perte de qualité des réponses est compensé par un second questionnaire de moindre longueur.

Donc on a une base relativement costaute d'analyse de tout un tas de choses. Quand je dis « on interroge », heu... c'est un questionnaire qui est relativement lourd. Heu... Je crois, si je ne me trompe pas, qu'il fait 29 pages et donc, à l'intérieur de ce questionnaire, sont posées tout un tas de questions. Heu... Bien sûr des questions objectives qui nous permettent d'analyser un petit peu la structure de... de nos visiteurs (nationalité, âge, *etc.* enfin, je dis n'importe quoi) et ... leur ... niveau de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport à leur vision heu s'ils ont trouvé ça cher .... en termes de confort *etc etc*.... en termes d'apport culturel (qu'est-ce que vous en pensez), en termes de niveau de difficulté, en terme d'éclairage, en termes de... Il y a vingt-neuf pages de questions heu qui sont indiquées à 9700 personnes. Ce qui nous permet quand même d'avoir une vision assez précise. Ça fait un échantillon assez représentatif. Pour les élections, on interroge 1000 personnes sur 60 millions, là, on en a 10000 sur 8 millions. (L1)

29 pages ? Non, pas tant que ça. Y'en a peut-être un autre alors. (L4)

Y'a un questionnaire un peu plus court pour les gens un peu plus pressés. (L1)

Ce questionnaire prend donc également en compte des éléments qui vont au-delà de la simple présentation d'œuvres. En effet, le Louvre se doit aujourd'hui d'être plus qu'un musée, un lieu de vie qui valorise l'image de l'établissement.

Nous, on est pas le Louvre même. Mais on est heu... comment dire... on est... heu associés au Louvre. Pour les gens, c'est pareil. (L3)



Il faut que ça circule. Déjà en termes de sécurité, la queue, elle est dehors. Mais ensuite, c'est plus agréable pour tout le monde si ça circule. Si ça circule pas, les visiteurs sont impatients... y sont pas toujours aimables. Pourtant ils sont en vacances. En fait, il vaut mieux qu'ils attendent dehors, qu'à l'intérieur. (L4)

Au-delà de ces impressions, la recherche d'autonomie a abouti à la mise en place de contrats pluriannuels, formalisés, de moyens, d'objectifs et de performance dans les musées. Ces objectifs sont décidés en accord avec les ministères de tutelle et donnent lieu à la création d'indicateurs. Malgré l'ancienneté du changement de statut et de la promulgation de la LOLF, en 2009 et 2011, les impératifs de gestion semblaient toujours relativement novateurs.

Alors d'abord, ce contrat de moyens, d'objectifs et de performances est une conséquence logique de l'autonomisation. [...] C'est quelque chose de nouveau. (L1)

C'est un sujet nouveau, relativement neuf et qui fait partie de la stratégie je crois. (L4)

L'appropriation des outils de gestion semble donc être un processus long. Pour autant, certains de ces outils sont utilisés formellement ou non dans l'appréciation de la qualité de la mission institutionnelle. D'un point de vue formel, la satisfaction des visiteurs et leur profil est analysé sur la totalité des rapports étudiés. Pour autant, la communication relative à ce traitement a évolué en fonction temps, notamment à partir de 2010. Plus synthétique, plus précise, elle traduit une modification des pratiques.

On prend plein de renseignements maintenant pour connaître les visiteurs. [...] non, avant on n'en demandait pas autant. (L4)

L'utilisation des nouvelles technologies permet également une nouvelle approche des analyses de visiteurs. Outre les questionnaires traditionnels de satisfaction et de profil

visiteurs (questionnaires papiers en fin de visite ou questions sur l'origine à la prise des billets sur place ou en ligne), les nouvelles technologies permettent d'affiner les indicateurs et les informations. Le Louvre a ainsi effectué en 2010 un test des flux des visiteurs en installant pendant une durée de dix jours des appareils Bluetooth captant les signaux des téléphones portables.

Bien sûr, on se rend compte heu... des zones hyper fréquentées du Louvre. On sait où il y a du monde. On sait ce que les gens veulent voir. Personne ne s'attend à être heu... seul devant la Joconde ou la Vénus de Milo. Mais là, on a heu... une vision d'ensemble des visiteurs, de là où ils vont, de là où ils s'arrêtent. Je sais que moi, j'ai réfléchi autrement. (L2)

Cette approche a donc permis d'évaluer et de quantifier au-delà des points critiques de visite, les points de stationnements, l'impact de la fréquentation et surtout le parcours des visiteurs. Il est cependant à noter que seuls les visiteurs équipés de téléphones portables connectés par Bluetooth étaient identifiés, ce qui introduit nécessairement des biais :

- avoir un téléphone portable,
- qui dispose de la fonction Bluetooth
- et que le visiteur accepte de connecter.

Autrement dit, les visiteurs doivent disposer d'un outil suffisamment moderne pour disposer de la communication Bluetooth et accepter de fournir des informations au Louvre. Par ailleurs, il est à noter que ce système ne prend pas en compte la composition du groupe de visiteurs potentiellement tracé par le système. Un téléphone tracé peut ainsi représenter une personne ou un groupe de personnes ou une famille. Le parcours ne sera pas le même en fonction de la composition de ce groupe.

Pour autant, l'analyse des données fournies par cette étude a permis d'effectuer des statistiques quant à des parcours probables.

## 5.5 Développer de nouvelles solutions

### 5.5.1 Moderniser l'offre muséale

La modernisation du musée est passée par le déploiement d'outil multimédia. Celui-ci est proposé aux visiteurs par le biais d'applications gratuites et payantes disponibles sur smartphones et tablettes et par l'emploi de consoles 3DS.

Maintenant on a remplacé les audio guides. On s'est adaptés. L'espèce heu... de téléphone qu'on tenait dans la main, c'était dépassé. Avec les consoles, ce sont des Nintendo 3DS vous savez, donc ... avec les consoles, le visiteur a un plan, il sait où il va, il a la description de l'œuvre. Les images sont vraiment bluffantes ! (L4)

L'application révolutionne les pratiques des visiteurs, leur propose des informations complètes et propulse le musée dans le XXI siècle. Si la réalité augmentée n'est pas encore développée au Louvre, elle permet néanmoins de donner du volume aux œuvres. Pour autant, nous nous sommes posés la question de l'intérêt de cet outil pour l'ensemble des visiteurs.

Les enfants adorent ! Ils sont habitués vous savez. (L4)

Certains visiteurs, heu... certains profils de visiteurs je dirais, n'adhèrent pas à la console. Tout le monde ne connaît pas nécessairement le... heu... le fonctionnement des consoles. Je pense à notre public le plus âgé. On aura toujours du travail ! (L2)

(à propos des visiteurs étrangers) Certains aiment les Nintendo. Ils savent ce que c'est. D'autres non, ils préfèrent avoir une vraie visite guidée. (L4)

De fait, le système multimédia d'audioguide ne vient pas concurrencer l'offre de visite guidée. Il modernise l'offre de visite individuelle mais ne peut s'adresser à toutes les catégories de visiteurs. Il semblerait qu'il y ait d'une part une problématique d'âge dans l'utilisation des moyens multimédias dans la visite et d'autre part une question d'origine des visiteurs. Selon le pays d'origine, les visiteurs peuvent être habitués ou non aux audioguides et être sensibilisés ou non à la Nintendo. L'outil qui est habituellement un jeu entre dans le musée et le met à la portée des visiteurs. La facilité de la prise en main nous a d'ailleurs interpellés.

Les gens la connaissent souvent. Ou sinon, ils connaissent les anciennes Nintendo. C'est assez facile. [...] Pour les autres oui, c'est plutôt intuitif comme vous dites. (L4)

Tout n'est pas parfait heu... avec la console. Je le vois bien, surtout avec les enfants. En fait, ils regardent la console. Ils ne regardent pas forcément l'œuvre devant eux. [...] heu... on ne peut pas les forcer. C'est heu... c'est souvent des visites en famille et c'est heu... aux parents de leur montrer. C'est aussi le principe de l'audioguide heu... c'est de visiter seul. (L2)

De fait, la prise en main semble relativement facile pour le public qui loue la Nintendo, ce qui amène un biais dans l'appréciation de cette facilité puisque le public qui prend le service de ce nouvel audioguide se sent nécessairement *a priori* confiant quant à sa capacité d'utilisation de l'outil. Cependant, il est à noter que la qualité du service proposé rend l'outil parfois trop invasif dans la visite, conduisant le visiteur à en oublier de regarder l'œuvre réelle.

Le retour à la réalité est impulsé depuis 2014 avec le développement d'une « galerie tactile ». Regroupant une vingtaine de moulages d'œuvres du musée, elle permet de toucher, présentant les œuvres sous un angle nouveau. Le choix du Louvre n'a donc pas porté sur la virtualisation de l'œuvre mais sur la mise à disposition de l'œuvre comme extension de l'offre pédagogique.

### 5.5.2 Une autonomie limitée

L'objectif des indicateurs et de la modernisation du musée est de répondre au mieux aux attentes des visiteurs pour améliorer leur expérience de visite et permettre de développer les ressources propres par le biais de la billetterie et du mécénat mais également par la location d'espace. Ces produits sont assurés par la qualité de la marque Louvre.

[...] la mise à disposition par le Louvre de quelque chose qui est assez fondamental : la marque Louvre. Tout ça a été valorisé à un milliard d'euros. (L1)

Malgré la vocation de diffusion et de conservation du patrimoine, le musée n'impose pas ces éléments culturels à ses clients avec la location d'espace, même si ceux-ci sont souvent, mais pas toujours, demandeurs. Il apparaît ici une gestion de l'image et du prestige de la marque des musées, sans lien imposé avec la culture. On peut en effet supposer qu'il est plus facile de proposer des services de mise à disposition des locaux suivant un catalogue librement choisi par le client, mais il y a là une priorité donnée à la rentabilité sur l'impact culturel du musée qui devient un objet de location, dans la limite néanmoins des conséquences en termes d'image de la location.

C'est un sujet nouveau, relativement neuf et qui fait partie de la stratégie. Il faut conserver l'éthique. (L1)

Cette priorité en termes de rentabilité s'ajoute en partie à une priorité culturelle. En effet, toute manifestation quelle qu'elle soit n'empiète pas sur la visite des publics. Elle doit

donc prendre place exclusivement en soirée et/ou les jours de fermeture du musée au public. Cette règle permet de maintenir la priorité à la culture puisqu'elle évite de priver de potentiels visiteurs du musée. Malgré cela et probablement parce que le critère central n'est pas la culture mais la rentabilité, cette pratique paraît être un sujet délicat pour les répondants. Les questions relatives à la location d'espace et aux soirées des entreprises conduisent les répondants à changer de sujet et/ou les placent sur la défensive.

Oui, y'a des choses qui se passent dans le Louvre en dehors des horaires normals d'ouverture des musées. Il y a des choses privées, des choses privées qui sont pas forcément des choses de... Là encore, on a tendance à voir les choses du côté « la fondation machin a payé le Louvre pour faire visiter à des privilégiés des collections dans un environnement privilégié ». Oui. Y'en a. Mais... (changement de sujet) (L1)

Y'a des visites privées oui. Mais bon, c'est des entreprises qui louent pour une soirée, c'est comme... (gêné) ben c'est comme un restaurant dans un super endroit. Ça fait rêver la visite du musée sans personne... (L3)

Comment connaissez-vous ces soirées ? Oui heu... c'est vrai qu'il y en a partout. Heu... bon, je ne suis pas trop censée en parler (L2)

La démarche locative, si elle n'empiète pas sur les publics traditionnels, est principalement basée sur un axe de rentabilité, infirmant la priorité donnée à la démarche artistique de la perspective 1.

### 5.5.3 Le Louvre Abu Dhabi, une opportunité

La structure traditionnelle des produits du musée ne permet pas à l'établissement d'atteindre l'autonomie (voir figure 4). Le Louvre a développé une solution innovante en choisissant de sortir de ses murs par le biais de deux projets : le Louvre-Lens et le Louvre Abu Dhabi.

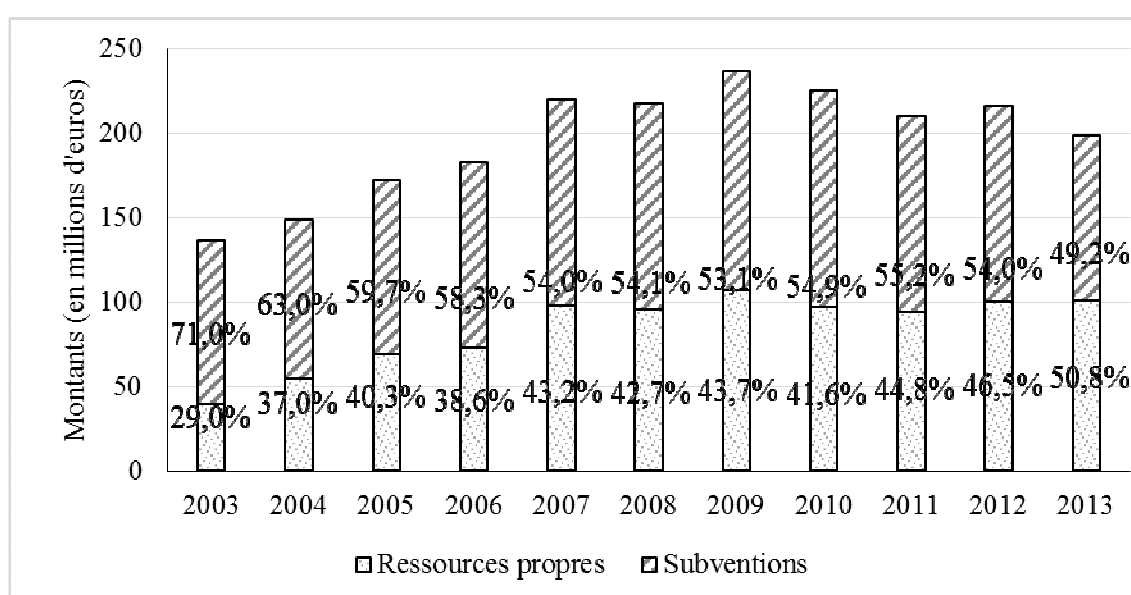


Figure 4. Taux de ressources propres et de subventions dans les ressources du Louvre de 2003 à 2013, après neutralisation des versements et mécénats exceptionnels en 2007 des Emirats Arabes Unis.

Le Louvre-Lens est une antenne du Louvre. Il répond à une volonté de diffusion du patrimoine sur le territoire et permet d'aller à la rencontre des visiteurs. Les discours des répondants étaient mitigés quant à leur perception de cette antenne. Certaines réponses paraissaient favorables quoique modulées. Le sujet était ensuite rapidement évité.

C'est une bonne chose. On n'attend plus que le public vienne à nous. [...]  
Mais bon, ça veut dire qu'on va faire voyager des œuvres. (L2)

D'autres étaient plus positives et éloquentes quant à l'opportunité et à la nouveauté que représente le projet.

Le Louvre est marqué, et pas uniquement positivement par l'histoire ; Louvre Lens, c'est justement l'opportunité de se poser la question « et si je pouvais tout casser du Louvre et tout recréer à partir du nouveau, est-ce que je le construirais comme ça en termes de présentation des collections ? » La réponse, c'est « peut-être, peut-être pas ». En tous cas, tentons une expérience justement différente et indépendante. Donc à partir des mêmes choses que ce qu'on a en face, on va faire un objet totalement différent. Ça, c'est la première chose. La deuxième chose, c'est que c'est une opportunité absolument énorme de pouvoir aller à la rencontre de gens qui ne peuvent pas pour tout un tas de raisons... [...] Ça va être moteur. On travaille avec la région pour aller dans une région qui n'a pas une pratique muséale énorme. On va certainement atteindre une de nos missions qui est la propagation. (L1)

Le statut du Louvre Abu Dhabi est autre. Il s'agit d'une concession de marque qui, à ce titre, fait l'objet de versements de produits financiers. Un premier versement a déjà été effectué en 2007, année de la signature de l'accord définissant le partenariat entre la France et les Emirats Arabes Unis. Ce versement a pris la forme d'un versement attribué aux ressources propres, au sens strict, à hauteur de 150 millions d'euros en 2007, auquel s'ajoute une dotation de mécénat d'un montant de 25 millions d'euros pour 2007. Le Louvre Abu Dhabi doit ouvrir ses portes en 2016. Les produits financiers du fonds de dotation seront alors redistribués permettant de visualiser l'impact du partenariat en termes d'autonomie du Louvre en tant que tel, mais également des retombées pour le réseau culturel.



ça va aussi irriguer... la majorité va irriguer l'ensemble des musées français. Ça fait partie du rôle du musée du Louvre. Tout ça, c'est profiter de la notoriété du Louvre pour justifier tout le réseau culture (L1)

Les revenus du Louvre Abu Dhabi, c'est pas pour nous. Enfin... heu... pas que pour nous. C'est les réserves à côté de Lens, c'est le théâtre du château de Fontainebleau... En fait, c'est un accélérateur pour les projets normaux. (L2)

De fait, le déploiement du Louvre Abu Dhabi, au-delà des impacts en termes d'image de marque, va permettre d'accélérer des projets muséaux.

## 5.6 En résumé, le Louvre, plus qu'un musée, une marque !

Le Louvre est un exemple de modification et d'extension de musée historique. De nombreux projets ont jalonné son histoire ces trente dernières années, qu'il s'agisse de la construction de la Pyramide puis de son réagencement, de la création d'un nouveau bâtiment dédié à un département, du déploiement des nouvelles technologies, de la création d'une antenne en Province, d'une concession de licence à l'étranger ou encore de la modification de sa structure juridique et financière. Les musées installés dans des bâtiments historiques peuvent être perçus comme un arrêt de l'histoire du bâtiment. Si le Palais de François Ier a traversé les âges en tant que palais, l'histoire récente nous montre que le Louvre n'a pas fini d'évoluer. Le musée a su exploiter la modernité pour se développer et relever de nouveaux défis, lui permettant ainsi de multiplier par 1,7 son autonomie de fonctionnement (voir figure 5).

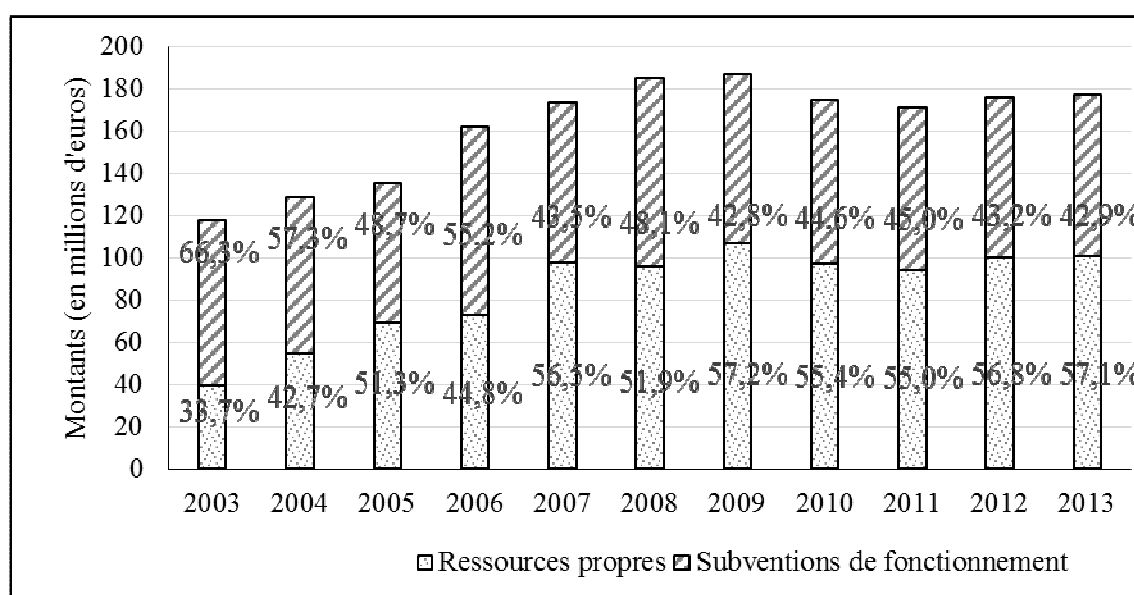


Figure 5. Part des ressources propres et des subventions dans le budget de fonctionnement (dépenses de fonctionnement + frais de personnel) du Louvre de 2003 à 2013, après neutralisation du mécénat exceptionnel en 2007 des Emirats Arabes Unis.<sup>25</sup>

En outre, le contrat de performance négocié par les établissements est perçu comme un contrat moral. Il est donc de fait nécessairement lié à l'engagement personnel des salariés avec l'établissement. Les rencontres que nous avons faites nous ont montré de réelles convictions dans les missions muséales du Louvre et dans les missions à l'égard de la société. La réalité du statut institutionnel est donc un élément fondamental à la réalisation des objectifs.

<sup>25</sup> En 2007, l'intégration du mécénat de 25 millions d'euros des Emirats Arabes Unis, liés à la signature du partenariat du Louvre Abu Dhabi, porte l'autonomie à 70,9%

Perspective 7

Dans les musées, la gestion de l'art doit permettre la réalisation d'un ensemble de performances. Cependant, la politique de subventionnement de l'Etat risque de limiter la portée des contrats de performance.

⇒

Les contrats de performance sont perçus comme un engagement moral, dont la réalisation dépend de la réalité institutionnelle de l'institution.

Le Louvre a développé une stratégie basée sur l'image de l'institution en exploitant la marque Louvre. Cette exploitation a certes des aspects scientifiques liés notamment à la diffusion du patrimoine, mais il s'agit également d'un partenariat politique qui a permis au Louvre de bénéficier de produits financiers en 2007, ce qui a permis de développer des aspects institutionnels tels que la rénovation du théâtre du château de Fontainebleau (établissement public à part entière) ou la construction des réserves du Louvre-Lens. Ce partenariat permettra également à l'établissement de percevoir d'autres produits à partir de 2016.

Le fonctionnement de ce partenariat met en évidence l'apport d'une dimension organisationnelle à l'institution en ce qu'elle a permis d'accélérer et/ou de financer des projets liées aux missions traditionnelles de l'établissement, allant même jusqu'à participer à la rénovation du théâtre d'un autre établissement public et pratiquant ainsi un financement externe, sans contrepartie autre que de remplir sa mission institutionnelle au sein du maillage des musées français.

L'étude du Louvre nous a permis de moduler certaines des perspectives que nous avons formulées. En effet, si la LOLF a pour conséquences, entre autres, de développer la culture du résultat pour atteindre des objectifs d'autonomie, la culture du résultat ne s'entend pas au sens strictement financier ; la rentabilité n'est pas recherchée systématiquement. Le Louvre recherche plutôt un équilibre général lui permettant de concilier ses différentes dimensions, le positionnement institutionnel ne devant pas être sacrifié aux obligations financières.

Perspective 9

L'ajout de nouvelles missions aux missions traditionnelles risque de provoquer une désinstitutionalisation des institutions.	⇒	Les missions de gestion ont développé les pratiques de gestion mais elles n'ont pas mis en péril l'institution.
--	---	---

Perspective 8

La LOLF a eu pour conséquence le développement de la perspective de résultat dans la gestion muséale.	⇒	La LOLF a eu pour conséquence le développement d'une recherche d'équilibre global.
---	---	--

La recherche d'équilibre global est un impératif pour le Louvre en ce qu'elle lui permet de préserver l'institution. Nous avons ainsi considéré que les impératifs artistiques

étaient prépondérants par rapport aux impératifs organisationnels (perspective 1). S'agissant du Louvre, il ne s'agit pas d'impératifs artistiques mais plus d'impératifs patrimoniaux, eux-mêmes intégrés à une dimension sociétale. La mission de diffusion ne s'entend pas au niveau des musées individuellement mais au niveau global. Elle est ainsi pensée à une dimension sociétale qui semble prioritaire sur les autres dimensions, qu'il s'agisse des missions strictes du musée ou des impératifs de gestion. Chiapello met en évidence une hiérarchisation entre les impératifs artistiques et les impératifs organisationnels. S'agissant des impératifs patrimoniaux et des impératifs organisationnels, cette hiérarchisation n'est pas aussi évidente. Un même cas, celui de la location d'espace par exemple, donnera ainsi la priorité à l'un ou à l'autre des impératifs selon l'angle d'observation.

<p>Perspective 1</p> <p>Dans une organisation artistique, les impératifs artistiques sont prépondérants par rapport aux impératifs organisationnels.</p>	<p>Le musée s'organise en trois dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– une dimension sociétale, supra</li> <li>– une dimension patrimoniale</li> <li>– et une dimension organisationnelle.</li> </ul> <p>⇒</p> <p>La hiérarchisation de la dimension patrimoniale et de la dimension organisationnelle n'a pas de sens en ce que, pour un même projet, elle dépend de l'élément observé.</p>
--	---

Par ailleurs, la recherche d'équilibre global et de nouvelles solutions pour augmenter les ressources propres ont conduit le Louvre à relever de multiples défis. Les défis architecturaux notamment ont pour finalité l'amélioration de la qualité de service du musée et, *in fine*, le développement de l'établissement. La Pyramide du Louvre de Ieoh

Ming Pei ou encore le bâtiment dédié aux Arts de l'Islam de Mario Bellini et Rudy Ricciotti ont proposé des œuvres uniques au service du Louvre. De fait, si l'artiste a besoin d'un groupe pour exprimer son art (l'assertion de la perspective 3 n'a pas été vérifiée en ce que nous ne nous sommes pas intéressés au processus de création artistique), son art peut également être mis au service de l'organisation. Les projets du Louvre ont mis en évidence le fait que l'établissement a besoin de l'art et des artistes pour améliorer son fonctionnement. Le besoin de l'organisation a de plus créé un terrain de production de l'art sans lequel la Pyramide et le Tapis Volant n'auraient peut-être pas vu le jour. Cela révèle une possible conciliation du management et de la créativité (perspective 4).

Perspective 3	
L'artiste a besoin d'un groupe pour réaliser son art.	<p>⇒ L'art permet de relever des défis.</p> <p>L'organisation a besoin de l'artiste.</p>

Perspective 4	
Management et créativité artistique sont conciliables.	<p>⇒ La conciliation entre le management et la créativité artistique, entre l'organisation et l'art permet à l'organisation de trouver des solutions innovantes pour améliorer sa performance et donne un terrain d'expression à l'art.</p>

Le processus de création a été limité dans le temps. Il s'agissait de la mise en place du projet et de son développement que nous n'avons pas étudiés. Nous ne connaissons donc pas les limites et conflits éventuels qui ont eu lieu lors des processus créatifs du fait de la restriction de créativité liée aux cahiers des charges du projet. La finalité des projets a

abouti au déploiement de constructions artistiques. Les œuvres, et non le processus créatif, et les besoins du gestionnaire peuvent donner naissance à une solution pérenne, créative et fonctionnelle.

Perspective 2

Le point de rencontre entre la vision de l'artiste et la vision du gestionnaire correspond à un équilibre instable. Il s'agit de fait d'un moment qui, par définition, ne peut durer.

⇒

Le point de rencontre d'un projet artistique et d'un projet managérial peut aboutir à des solutions innovantes et fonctionnelles.

En outre, d'autres solutions innovantes ont permis au musée d'interagir avec le visiteur, déployant des galeries d'émerveillement des sens (la galerie tactile) ou des technologies de l'information et de la communication (les consoles comme audioguides, l'analyse des flux de visiteurs) à la fois pour répondre aux attentes d'une partie du public mais également pour recueillir des données quant aux pratiques muséales. Cette technologie doit cependant être employée avec précaution pour que l'outil ne supplante pas l'art.

Perspective 5	
Dans le nouveau musée, le visiteur n'est pas un simple usager, il est acteur du musée.	⇒ La satisfaction du visiteur n'est plus le seul critère lié au visiteur qui soit agrégé. Aujourd'hui, l'expérience de visite fait l'objet d'une analyse.

Perspective 6	
La réinvention du musée passe par le numérique	⇒ Le visiteur acteur est parfois ébloui par la virtualité en oubliant l'art.

L'ensemble des modifications apportées aux propositions initiales à l'issue de notre étude du Louvre sont regroupées dans le tableau ci-dessous :

<p>Perspective 1</p> <p>Dans une organisation artistique, les impératifs artistiques sont prépondérants par rapport aux impératifs organisationnels.</p>	<p>⇒</p> <p>Le musée s'organise en trois dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– une dimension sociétale, supra</li> <li>– une dimension patrimoniale</li> <li>– et une dimension organisationnelle.</li> </ul> <p>La hiérarchisation de la dimension patrimoniale et de la dimension organisationnelle n'a pas de sens en ce que, pour un même projet, elle dépend de l'élément observé.</p>
<p>Perspective 2</p> <p>Le point de rencontre entre la vision de l'artiste et la vision du gestionnaire correspond à un équilibre instable. Il s'agit de fait d'un moment qui, par définition, ne peut durer.</p>	<p>⇒</p> <p>Le point de rencontre d'un projet artistique et d'un projet managérial peut aboutir à des solutions innovantes et fonctionnelles.</p>



<p>Perspective 3</p> <p>L'artiste a besoin d'un groupe pour réaliser son art.</p>	⇒	<p>L'art permet de relever des défis.</p> <p>L'organisation a besoin de l'artiste.</p>
<p>Perspective 4</p> <p>Management et créativité artistique sont conciliables.</p>	⇒	<p>La conciliation entre le management et la créativité artistique, entre l'organisation et l'art permet à l'organisation de trouver des solutions innovantes pour améliorer sa performance et donne un terrain d'expression à l'art.</p>
<p>Perspective 5</p> <p>Dans le nouveau musée, le visiteur n'est pas un simple usager, il est acteur du musée.</p>	⇒	<p>La satisfaction du visiteur n'est plus le seul critère lié au visiteur qui soit agrégé. Aujourd'hui, l'expérience de visite fait l'objet d'une analyse.</p>
<p>Perspective 6</p> <p>La réinvention du musée passe par le numérique</p>	⇒	<p>Le visiteur acteur est parfois ébloui par la virtualité en oubliant l'art.</p>
<p>Perspective 7</p> <p>Dans les musées, la gestion de l'art doit permettre la réalisation d'un ensemble de performances. Cependant, la politique de subventionnement de l'Etat risque de limiter la portée des contrats de performance.</p>	⇒	<p>Les contrats de performance sont perçus comme un engagement moral, dont la réalisation dépend à la réalité institutionnelle de l'institution.</p>
<p>Perspective 8</p> <p>La LOLF a eu pour conséquence le développement de la perspective de résultat dans la gestion muséale.</p>	⇒	<p>La LOLF a eu pour conséquence le développement d'une recherche d'équilibre global.</p>

Perspective 9	
L'ajout de nouvelles missions aux missions traditionnelles risque de provoquer une désinstitutionalisation des institutions.	⇒ Les missions de gestion ont développé les pratiques de gestion mais elles n'ont pas mis en péril l'institution.

Tableau 6. Récapitulatif des modifications apportées aux perspectives à l'issue de l'étude du Louvre.

## 6. Résultats de l'étude de cas n°2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour découpler

Le Domaine National de Versailles constitue notre seconde étude de cas. Le langage administratif, volontaire, développé dans les rapports d'activité présente une volonté forte de gestion (paragraphe 6.1). Nous exposerons dans un second paragraphe (6.2) les difficultés de gérer une institution muséale telle que celle-ci puis les moyens mis en œuvre pour développer le produit (paragraphe 6.3) qu'est le Domaine National de Versailles. D'un point de vue formel, cet établissement a fait de choix de séparer juridiquement la dimension institutionnelle de la dimension organisationnelle (paragraphe 6.4), permettant ainsi d'explicitier clairement l'apport de chacune d'elle et de développer leur potentiel (paragraphe 6.5).

## 6.1 Une volonté de gestion jusque dans les rapports d'activité

L'analyse des rapports d'activité du Domaine National de Versailles de 2003 à 2013 avec TROPES montre une tendance sur la totalité des rapports étudiés ; il y a une prédominance des termes associés à la *gestion* par rapport à ceux relatifs au *patrimoine* (voir figure 6). De fait, le ratio entre *patrimoine* et *gestion* est systématiquement inférieur à 1, compris entre 0,4 et 0,9, avec en moyenne un rapport de deux pour un. En d'autres termes, il y a deux fois plus de termes relatifs à la *gestion* que de termes associés au *patrimoine*. Il y a en outre une tendance à la hausse depuis 2009.

De fait, il semble y avoir une volonté apparente de proposer des rapports d'activité qui traduisent la démarche gestionnaire du musée. Au-delà de ces fréquences d'occurrence, deux modifications majeures apparaissent dans les structures des rapports d'activité, en 2007 et en 2011. Ces deux dates correspondent à des changements de présidence.

Avant 2007, les rapports présentent une liste de comptes, classés selon le Plan Comptable Général alors que de 2007 à 2010, il y a des tableaux thématiques, plus synthétiques, analysés mais sans réelle démonstration d'indicateurs. Au-delà de 2011, les rapports présentent des informations plus synthétiques. L'impression relative à la lecture des rapports quant à ces modifications n'est cependant pas remarquable sur la figure 6.

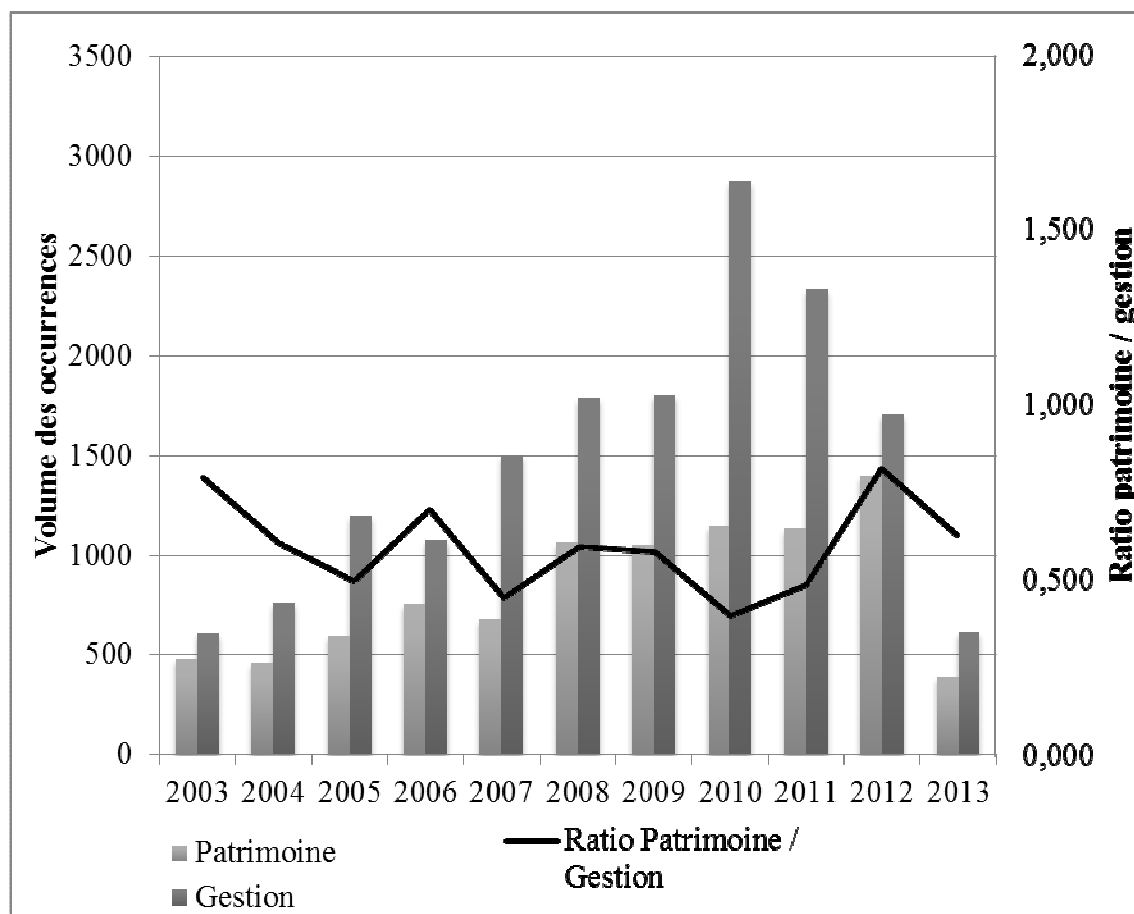


Figure 6. Comparaisons et ratios des volumes d'occurrence *patrimoine* et *gestion* dans les rapports d'activité du Domaine National de Versailles de 2003 à 2013.

Il est à noter que la présidence de l'établissement public n'a pas été confiée à un conservateur et ce, dès la création de l'établissement public en 1995. Enarque, politicien, journaliste, gestionnaire, le profil des quatre présidents qui se sont succédés sont variés mais aucun d'entre eux n'était conservateur des musées de France. Le faible volume d'occurrences relatives à la *gestion* en comparaison du *patrimoine* semble découler de cette spécificité.

Le choix a été fait, si vous voulez... d'avoir un président qui ne soit pas conservateur – c'était déjà une petite révolution de palais – et d'avoir un directeur général qui soit conservateur et un secrétaire général qui ne soit pas forcément conservateur, qui ait une formation plus de gestion, de management. Donc c'est cet équilibre-là qui avait été recherché et trouvé à l'époque pour avoir à la fois une double sensibilité, une double compétence, et puis au fil des années, le secrétaire général a pris le titre d'administrateur général. Mais c'est la même chose : une fonction de gestion, centrée d'abord sur les fonctions de support de budget, de ressources humaines, d'informatique, de communication, *etc.* et puis, toutes les questions d'exploitation – l'accueil, la surveillance, les jardins, *etc.* – donc tout finalement dans l'établissement sauf la partie conservation scientifique des œuvres. (V1)

Les musées étaient jusqu'à présent régis par une règle informelle de nomination de conservateurs des musées de France à la tête des musées. Même s'il ne s'agit pas d'une obligation en tant que telle, notamment lorsqu'il est question d'établissement public, cette particularité rapproche les musées d'une structure de bureaucratie professionnelle. Les nominations à des postes stratégiques tels que les présidents successifs, mais également les secrétaires généraux (renommés administrateurs généraux) de personnalités qui ne sont pas affiliées au milieu culturel ne peut que bousculer profondément l'établissement. Et de fait, la volonté de double sensibilité s'est traduite par la présence d'un volume important d'occurrences relatives à la *gestion* dans les rapports d'activité particulièrement à compter de 2010.

Nous avons souhaité connaître les relations entre les champs d'*arts et culture* et de *finance, commerce et entreprise*. L'analyse des rapports d'activité par le scénario défini (page 152 et suivantes) ne nous est initialement pas parue pertinente en ce que, lorsque le logiciel est centré sur *finance, commerce et entreprise*, il n'apparaît de relations d'actant

ou d'acté que sur les trois derniers rapports, c'est-à-dire à partir de 2011, ces relations étant trop éloignées pour être réellement significatives. Lorsque l'on centre l'étude sur *arts et culture*, le champ de *finance, commerce et entreprise* apparaît quasiment systématiquement comme actant, plus ou moins proche, sans tendance notable. Il est également présent comme acté sur la moitié des rapports, mais une nouvelle fois, il n'apparaît pas de tendance permettant de discuter d'une éventuelle qualité de la relation (voir annexe 6). De fait, nous avons remis en question le scénario que nous avons développé et déjà employé pour le Louvre. Nous avons procédé au même type d'analyse avec le scénario généraliste prédéfini par le logiciel, les univers de référence générés automatiquement par TROPES ainsi qu'avec les occurrences brutes d'*art* et de *commerce* d'une part et d'*art* et de *finance* d'autre part. Nous avons obtenu le même type de résultats. De fait, nous en avons déduit que le défaut de relation ou la faible relation entre nos champs n'est pas dû à une éventuelle mauvaise définition de notre scénario mais bien à une réalité dans le langage utilisé pour rédiger les rapports d'activité.

En conséquence, il apparaît que les champs d'*arts et culture* et de *finance, commerce et entreprise* ont peu de relations sémantiques dans les rapports d'activité du Domaine National de Versailles. Ces relations, lorsqu'elles existent, sont généralement éloignées et placent le plus souvent la *finance, commerce et entreprise*, et notamment les occurrences d'établissement et d'institution comme actant des *arts et culture*. Vu le style narratif en mode actif employé pour rédiger les rapports, il semblerait donc que l'institution muséale ait une position d'actant vis-à-vis des *arts et culture*. Grammaticalement, l'institution agit donc légèrement sur les *arts et culture*.

L'observation des rapports n'aboutit cependant pas aux mêmes conclusions. Les rapports d'activité du Domaine National de Versailles sont scindés en parties et en annexes isolées

les unes des autres. De fait, l'établissement présente systématiquement ses réalisations en termes d'expositions, de restauration ou de promotion dans une première partie avant de fournir les annexes chiffrées relatives à la gestion financière mais également à la gestion des ressources humaines ou des services juridique et informatique. Ce découpage peut donc très certainement influencer le style rédactionnel et il minimise les relations entre les champs sémantiques. Au-delà de cette structure, les rapports d'activité du Domaine National de Versailles comportent de nombreuses illustrations, particulièrement depuis le dernier changement de présidence en 2011, et plus spécifiquement dans les premières parties des rapports. Il s'agit de photographies des œuvres, du château, des jardins mais également de la vie au château de Versailles, mettant à l'honneur le domaine et les métiers spécifiques du musée. L'analyse des occurrences ou des champs sémantiques ne prend pas en compte cette caractéristique. Or, les rapports d'activité, et notamment depuis 2011, semblent être une ode à l'art et aux métiers d'art avant de présenter les informations de gestion de l'établissement public.

## 6.2 De la difficulté de gérer une institution

### 6.2.1 Le Château de Versailles, une institution muséale

D'un point de vue institutionnel, plusieurs éléments que nous avons observés au Louvre sont également présents au Domaine National de Versailles. Ces éléments concernent les obligations muséales que l'établissement a vis-à-vis de la société.



*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

D'une part, le Domaine National de Versailles étant un grand musée ; il participe auprès de la RMN au financement des plus petits musées, garantissant ainsi la présence de musées sur le territoire national. Les comptes font ainsi apparaître des subventions annuelles accordées de plusieurs millions d'euros.

D'autre part, dans un souci de qualité scientifique associé à un équilibre général, le Domaine National de Versailles ne recherche pas la rentabilité de chaque exposition qu'il met en place mais un équilibre général.

Oui bien sûr. On n'essaie pas d'équilibrer sur chaque exposition, mais on essaie d'avoir un équilibre un peu général. [...] Par exemple, quand on a fait les gouaches de Van Blarenberghe, c'est une exposition dossier. C'est un peintre qui a fait des gouaches en aquarelle. Elles sont très jolies. On a eu très peu de public parce que c'est un nom extrêmement peu connu, ce sont de tous petits formats. D'un point de vue scientifique, c'était intéressant. On a fait un catalogue qui a permis de remettre ce nom un peu au goût du jour, mais... en réalité c'est un type qui est complètement tombé dans l'oubli. Donc on en attendait peu. On a eu une fréquentation relativement faible, bon voilà. Là on est pleinement dans notre mission scientifique. (L1)

Le Domaine National de Versailles propose ainsi des expositions comptablement équilibrées, parfois bénéficiaires, ainsi que des expositions dites dossiers, permettant de « contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche » (Code du patrimoine, article L.441-2) tout en proposant une offre culturelle spécifique, correspondant ainsi aux missions muséales traditionnelles.

Pour finir, si une exposition ne réalise pas les résultats budgétés, sa programmation ne sera pas modifiée.

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

On pourrait imaginer de raccourcir une expo, mais on ne le fait pas parce qu'on a communiqué sur des dates et comme on a une fréquentation extrêmement cosmopolite (à 80% étrangère sur les grands appartements), ce serait très compliqué. Il y aurait des gens qui n'auraient pas eu l'information qui viendraient. On essaie de s'y tenir, en fait. C'est extrêmement important pour nous, en communication d'annoncer des choses et de s'y tenir et de ne pas changer en permanence. (V1)

Les missions muséales et l'image institutionnelle des établissements est ainsi en opposition avec les demandes de gestion des réformes en ce que des boucles de régulation sont délicates à mettre en place.

Le maintien de l'exposition est en désaccord avec des objectifs de résultats financiers de court terme mais permettra d'une part, de répondre aux missions institutionnelles et d'autre part, de maintenir le niveau de confiance des organismes de tourisme, notamment étrangers, assurant ainsi une stabilité des ressources futures.

### 6.2.2 Le château de Versailles, une démonstration de pouvoir

Le Domaine National de Versailles est traditionnellement un musée sur la vie de Louis XIV, bénéficiant de la connaissance internationale du Roi Soleil. En outre, le cadre est impressionnant, agréablement ou non selon les sensibilités. Il est le symbole de la puissance et une référence en matière des jardins à la française.

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

Versailles, c'est magique. Les dorures, la Galerie, les jardins. Et puis surtout Louis XIV ! Tout le monde connaît le Roi Soleil. Les gens veulent voir Versailles ! (V3)

Vous avez le droit de ne pas aimer le château de Versailles. Personne ne dit le contraire. Mais il faut reconnaître une chose : le château de Versailles c'est le faste, c'est majestueux... (pause) Moi je suis fascinée. C'est majestueux. (V2)

Le château de Versailles est l'image d'une démonstration de pouvoir voulue par Louis XIV. Cette même démonstration de pouvoir est encore marquante aujourd'hui. Le Domaine National de Versailles bénéficie, en tant qu'institution, de l'histoire institutionnelle du château, marquée par le rayonnement de Louis XIV. De fait, le château de Versailles et les jardins qui lui sont associés laissent rarement indifférents et biaisent certains indicateurs de gestion, et notamment les indicateurs de satisfaction. Le périmètre de cet indicateur est défini par le Comité Régional du Tourisme. Cette définition homogène permet de consolider et de comparer les indicateurs des musées d'Ile de France.

Cependant, dans le cas du Domaine National de Versailles, elle en limite l'impact puisque le château lui-même, certes partie intégrante du musée, masque la réalité de la satisfaction des visiteurs liée à l'activité muséale.

Après, ce qu'on mesure par contre, c'est un taux de satisfaction. Alors, ça si vous voulez, c'est subjectif, il n'y a pas d'objectivité. L'objectivité, elle est sur le nombre de langues, le nombre de visiteurs. Après, le taux de satisfaction, c'est un élément intéressant aussi puisque c'est le retour des visiteurs eux-mêmes. Mais c'est difficile à exploiter parce qu'en général, les gens sont contents. Les gens qui sont venus, ils ont fait l'effort de venir, de toutes façons, que ça leur plaise ou pas, le lieu est beau. Ils ont passé du temps, ils sont allés dans le jardin... Le taux de satisfaction est fort. (V1)

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

De fait, cet indicateur n'était pas exploité par le Domaine National de Versailles avant la signature d'un contrat de performance triennal avec le Ministère de la Culture en décembre 2007. Avant cette date, il y avait, sur certaines manifestations, de façon ponctuelle, des enquêtes de satisfaction, mais pas d'indicateur global de satisfaction. La mesure de cet indicateur est donc issue d'une demande de la tutelle et elle entre dans l'évaluation de la réalisation d'objectifs de connaissance du patrimoine du Domaine National de Versailles.

En outre, la satisfaction du visiteur n'est pas un gage de qualité culturelle, mais il représente la perception de la qualité que le visiteur a sur la visite.

En fait, il y a deux choses dans la qualité. Oui, c'est impalpable et surtout il faut que vous distinguiez deux choses. Il y a 1) la qualité intrinsèque du contenu culturel, que ce soit de l'œuvre, de l'exposition, *etc.* et si vous trouvez un indicateur qui permette de le mesurer, ce sera très intéressant parce que la qualité d'une œuvre d'art, je ne sais pas comment vous la mesurez. (V1)

Vous savez, la satisfaction du visiteur, ce n'est pas que nous. Nous, je veux dire, les conférenciers. Bien sûr, on ne fait pas tous la même visite guidée. Je veux dire, on a tous nos façons de faire. Je ne critique pas, toutes ces façons sont bien, elles sont, elles sont juste différentes. Heu qu'est-ce que je disais. Oui. Donc, il n'y a pas que la visite. La façon dont l'horloge est présentée, dont le tableau est éclairé, si on voit bien ou s'il y a du monde, tout ça, ça joue sur la satisfaction. (V2)

La qualité culturelle objective ne peut donc être mesurée en ce qu'elle correspond à une évaluation de la valeur d'une œuvre. Il ne s'agit pas de sa valeur vénale qui pourrait être estimée sur un marché de l'art, mais de sa charge culturelle intrinsèque. Or, celle-ci ne peut être évaluée. Seule la perception de cette charge culturelle peut être prise en compte. Mais elle est modulée par la qualité de la visite en termes de présentation formelle, d'explications ou de facilité d'accès à l'œuvre.

### 6.2.3 Modifier l'offre culturelle

Malgré ces difficultés et en accord avec le contrat de performance, les rapports d'activité du Domaine National de Versailles font preuve d'une analyse de la performance proche de celle que l'on peut trouver dans les organisations avec, non seulement une description des indicateurs relatifs notamment au profil des visiteurs, mais également avec une analyse de ces mêmes indicateurs et une volonté d'analyse par canaux de distribution. L'objectif d'un indicateur est en effet de comprendre pour pouvoir améliorer. Les difficultés d'une institution peuvent naître de la volonté de satisfaire le public. Cette recherche de satisfaction, si elle peut faire apparaître une perception de qualité, n'est pas nécessairement en cohérence avec les missions muséales.

Donc il faut à la fois développer la fréquentation, ça c'est vraiment une mission qui est dans notre statut, notamment sur les publics dits spécifiques qui n'ont pas un accès facilité, il faut compenser par des mesures tarifaires, par une accessibilité technique, *etc.* et puis de l'autre côté, la conservation. Bon, il faut réaliser cet équilibre entre les deux. Ça se fait, ça se fait bien parce que le dialogue entre les conservateurs et l'ensemble de l'établissement si vous voulez est un dialogue riche. Mais voilà, des fois, il faut trouver le bon équilibre entre ouvrir un espace et heu... Un exemple, on prend l'exemple de la chapelle. On a ouvert en 2006... [...] Donc, la chapelle, on l'ouvre, parce que c'est un endroit magnifique, [...] les marbres sont superbes. On l'a ouvert pour donner... C'était très demandé si vous voulez. [...] C'est-à-dire qu'on ne pouvait pas rentrer dedans. On pouvait voir des tribunes, du haut du vestibule de la chapelle ou du bas de la chapelle mais on ne pouvait pas rentrer dedans. On a dit « on fait rentrer tout le monde dedans, comme ça, les gens peuvent voir de plus près, les

visiteurs ont un accès... il y a un côté culturel plus fort. » On s'est rendu compte quand même qu'au bout d'un an, si vous voulez, c'est un endroit qui n'est pas fait pour accueillir des millions de visiteurs. Les marbres commençaient... Enfin, on voyait des traces d'usure des marbres, il y a eu quelques graffitis, *etc.* Voilà, on a essayé, mais c'est un endroit trop fragile qu'on ne peut pas ouvrir. Donc, on revient en arrière et on fait une ouverture au public qui soit... les gens peuvent voir simplement des tribunes.

Ainsi, la satisfaction du public qui visite la chapelle passait par une plus grande proximité entre le visiteur et le site. Le choix d'ouvrir la chapelle aux visiteurs a été fait, répondant alors à la mission de diffusion. L'adéquation entre les demandes des visiteurs et l'offre culturelle doit permettre d'augmenter les recettes issues de la billetterie, et donc les ressources propres, ce qui réalise les objectifs d'amélioration de l'autonomie de l'établissement. Cependant, la fragilité du site a mis en péril la conservation du patrimoine, autre mission muséale. La recherche de rentabilité et/ou la recherche de progression des indicateurs ne doit donc pas être poursuivie à tout prix. Idéalement, la construction d'un tableau de bord traditionnel doit prendre en compte ces biais et proposer des indicateurs qui compensent mutuellement les effets pervers éventuels. Cependant, les contrats de performance des musées et notamment du Domaine National de Versailles, ne comprennent pas d'indicateur(s) compensateur(s). Les aspects de conservation du patrimoine dans les contrats de performance sont relatifs à la mise en place de restauration, c'est-à-dire à une volonté de conservation post-dégradation (volontaire ou du fait du temps et de l'usure) mais pas à une préservation initiale. Les contrats de performance ne présentent pas d'indicateur de cette préservation initiale ni d'indicateurs relatifs à d'éventuelles modifications qui ne sont pas toujours bien perçues, sans être explicitement dénoncées ainsi qu'en témoigne le constat d'une conférencière sur les changements apportés au Petit Trianon, devenu Domaine de Marie-Antoinette.

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

Parfois, la restauration prend des formes... (hésitante) inattendues. Le domaine de Marie-Antoinette est... surprenant. (V2)

De fait, le Domaine National de Versailles regrette parfois que certains indicateurs ne soient pas mesurés ou ne puissent pas être mesurés, révélant également un malaise face à l'absence de compensation des « obstacles » s'opposant à certains indicateurs.

Combien de personnes l'ont vue [l'exposition], dans les personnes qui l'ont vue, la part des gens qui ne l'aurait pas vue, parce qu'ils ont un certain nombre d'obstacles, que ce soit un obstacle physique (les personnes handicapées), un obstacle culturel ou financier en fonction du champ social, des obstacles géographiques (des gens qui viennent de loin ou des personnes qui sont près mais justement, parce qu'elles sont près, ne viennent jamais ; c'est aussi un truc... les versaillais connaissent très mal le château et il y a des japonais qui viennent souvent). Ça, ça peut être un premier volant de la qualité. A qui je m'adresse ? Est-ce qu'on a pris les bonnes mesures pour compenser un certain nombre d'obstacles ? [...] Vous voyez, ce genre de choses, c'est intéressant, mais vous avez raison, on ne le mesure pas. On n'a pas d'indicateurs là-dessus. (V1)

Les indicateurs de satisfaction prennent ainsi en compte directement ou indirectement des paramètres de confort de la visite tels que l'affluence ou la disponibilité ou non d'un guide, d'un audioguide ou d'un dépliant dans la langue d'origine. En revanche, ils ne prennent pas en compte une partie, qui n'est pas nécessairement mesurable, de la dimension institutionnelle relative à la diffusion : quel public est finalement venu alors qu'il n'avait pas prévu de venir et pourquoi ? et son corollaire : quel public qui vient habituellement ou non (ce qui constitue deux types de publics distincts) mais qui aurait pu venir n'est pas venu, et pourquoi ?

Comme tout document synthétique, les objectifs du contrat de performance offrent une vision globale mais imparfaite.

Malgré la volonté marquée de gestion de l'institution, certains éléments comptables restent toujours absents des comptes de l'établissement public. Le récolement a permis, outre son aspect scientifique, de répondre à certaines obligations de la Loi sur la Sécurité Financière n°2005-96 du 18 octobre 2005 liées à la certification des comptes qui se doivent d'être une image fidèle de l'établissement. Les œuvres ont ainsi été valorisées. Néanmoins, le commissaire aux comptes souligne, semble-t-il, régulièrement la problématique de non valorisation de l'immeuble et du terrain en tant que tels.

Les commissaires aux comptes nous ont dit : « il y a un problème dans vos comptes, c'est que vous ne valorisez pas votre patrimoine. » Au bilan, normalement dans une entreprise, au bilan, on a des immeubles en fait, les immobilisations. Nous, on ne l'a pas. Alors on nous dit : « vous avez des comptes déséquilibrés parce que finalement, vous devriez le valoriser. Ça a une valeur. » Donc il y a eu des discussions extrêmement importantes avec la direction des musées de France pour savoir comment on répond à cette obligation sachant que c'est extrêmement difficile. [...] C'est un exercice intellectuel, c'est extrêmement intéressant. [...] Mais une œuvre d'art, ça a une valeur vénale. Donc il y a un marché en fait. Autant, il n'y a pas de marché pour le château. Personne n'achèterait ce château, on ne peut pas le vendre. [...] Bon, je ne pense pas qu'on arrive si vous voulez à être extrêmement précis. On aura une idée en fait. (V1)

De fait, la valorisation des immeubles et du terrain relève de l'exercice intellectuel dont la précision est douteuse. La spécificité de l'établissement muséal rend donc délicat le respect du principe comptable de sincérité et d'image fidèle.



## 6.3 Le développement du produit

### 6.3.1 Vendre des services

Le Domaine National de Versailles n'est pas visité seulement pour ses collections mais également pour ses bâtiments et ses jardins en tant que tels. Il ne s'agit pas d'un cadre pour exposer des tableaux ou des statuts, mais une maison qu'il faut faire vivre. De fait, le château, les trianons, la Galerie des Glaces ou encore les jardins ne sont pas transposables. Les expositions « hors les murs » existent, mais elles sont limitées. Le Domaine National de Versailles n'est pas seulement un concept, c'est un château. De fait, l'augmentation de l'autonomie ne peut passer que par une diversification des prestations proposées sur le site même du domaine.

[à propos d'un service de restauration] Le château de Versailles, c'est pas qu'un musée. Je crois que les gens l'ont bien compris. Le château, c'est le spectacle, le luxe. On ne vient pas ici que pour manger. (V4)

Le parc est grand. Y'a toujours eu des services pour faciliter la promenade [dans les jardins]. Sinon, y'aurait personne qui irait jusqu'à l'Etoile Royale. [...] Il y a toujours eu des vélos et des barques. Enfin toujours, non, pas forcément, mais vous voyez ce que je veux dire. Bientôt, on va même proposer des segways<sup>26</sup> ! (V5)

La dimension des jardins du Domaine National de Versailles permet en effet de proposer des services de rafraîchissements ou de location de véhicules en concession. Ces

---

<sup>26</sup> Les segways ou gyroscopes sont des véhicules électriques monoplaces. Ils sont entrés en service en 2014.

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

concessions permettent d'une part au Domaine National de Versailles de percevoir des produits annuels de concession et d'autre part d'attirer des mécènes.

D'autre part, le Domaine National de Versailles a mis en place depuis plusieurs années une stratégie marketing importante, redéfinissant ses supports de diffusion. En 2012, des rames de RER se sont parées des décors du château de Versailles. En 2014, la SNCF a installé un trompe l'œil dans la gare de Versailles Rive Gauche après avoir fait choisir et voter les usagers quant au choix du trompe l'œil.

La redéfinition du marketing passe également par la définition et la négociation des espaces.

Il y a des appels d'offre vous savez pour restaurer et aménager un espace.  
Tout le monde est gagnant. (V4)

Le Domaine National de Versailles émet ainsi régulièrement des appels d'offre. Le dernier en date, lancé le 17 août 2015, concerne la transformation en hôtel de l'ensemble du Grand Contrôle, du Petit Contrôle et du Pavillon des Cent Marches. Cette transformation nécessite la rénovation de la toiture et des murs, permettant au Domaine National d'économiser les montants de la rénovation (estimés ici entre 4 et 7 millions d'euros hors taxes) et de valoriser son patrimoine, ainsi que le demande le Ministère de la Culture. Elle fera l'objet d'une redevance sur la période d'exploitation, la concession étant estimée dans un premier temps entre quarante et soixante ans (Source : site Internet du Domaine National de Versailles).

Ce type d'appels d'offre permet au Domaine National de Versailles de déléguer le financement, la responsabilité et la gestion d'une rénovation. S'agissant d'un bâtiment classé, l'établissement s'assure de la qualité des travaux qui seront mis en œuvre.

Les négociations des concessions constituent un point sensible pour le Domaine National de Versailles en ce qu'elles constituent un élément stable des produits, partiellement mais non intégralement soumis aux aléas macroéconomiques puisque les redevances sont scindées en une partie fixe et une autre qui est proportionnelle au chiffre d'affaires.

Et ça, c'est important. C'est très important. Ce n'est pas la recette de la billetterie, qui est notre recette la plus importante. Mais c'est bien, c'est un fonds, c'est un complément important, comme les locations d'espace, les tournages, les recettes du péage. Ce sont des recettes un peu stables qu'on augmente tous les ans. (V1)

La diversification des produits permet ainsi de minimiser les risques et d'offrir une stabilité au Domaine National de Versailles.

### 6.3.2 Diversifier l'offre culturelle

La difficulté de la gestion du Domaine National de Versailles provient également de problématiques de diversification de l'offre culturelle. Historiquement, le Domaine National de Versailles a exploité le site comme vitrine de la vie de la cour sous Louis XIV et de la vie du Roi Soleil. Depuis plusieurs années, des artistes contemporains (Jeff Koons en 2008, Takashi Murakami en 2010 ou encore Anih Kapoor en 2015, pour les plus connus) exposent dans le château et/ou dans les jardins du château de Versailles, qui deviennent alors un support pour les œuvres parfois gigantesques de ces artistes.

Certaines sculptures n'trouvent pas leur place dans un musée. Elles ont besoin d'espace, elles doivent... Elles ont besoin d'être vues dans toute leur splendeur. Ici, on a le cadre idéal pour ça ! Vous voyez, on a l'espace des jardins, c'est, enfin c'est incroyable de les faire vivre comme ça. Après, y'a les œuvres exposées dans le musée. Elles ont... Enfin, je suppose que si vous êtes là, c'est que vous êtes déjà allés dans un musée (rires). Prenez le Centre Pompidou. C'est comme les autres musées d'art moderne. Ils ont été construits pour mettre en valeur l'œuvre. La lumière, les salles blanches. On n'a pas ça ici. Le décor n'est pas blanc avec une lumière... homogène. C'est pas aseptisé. Voilà, c'est ça le bon terme. Prenez Marilyn. C'est l'exposition de Joana Vasconcelos. Vous l'avez vue ? Vous le mettez dans un musée blanc, ce n'est rien d'autre que des casseroles. Ici, ce sont des escarpins qui brillent et vivent avec la Galerie des Glaces. Ici, on a une œuvre complète. Et du coup, elle prend tout son sens. (V3)

(à propos de l'exposition de Takashi Murakami) On a fait rentrer dans Versailles un nouvel art. On a montré le château et les jardins sous un nouvel angle. On a montré qu'on pouvait faire bien plus. (V3)

L'intérêt de ces expositions est dans la diversification de l'offre en mettant en avant des œuvres monumentales que les décors du château ou des jardins mettent en valeur, tout en modifiant la finalité du musée qui adopte une autre finalité. Ces expositions, largement médiatisées, peuvent susciter l'engouement mais elles semblent ne pas être toujours acceptées.

Des artistes comme Murakami ouvrent la critique. Mais qu'on aime ou pas, ça ne laisse pas indifférent. Et le château, la galerie, les jardins permettent de révéler toute l'exubérance. C'est un cadre atypique et pourtant tellement adapté ! (V1)

Oui, ça permet aussi de faire venir des amateurs d'art contemporain à Versailles. Ce n'est pas notre public cible initialement. [...] Bien sûr, c'est une façon de s'ouvrir à un nouveau public. (V3)

Les enfants aiment. C'est clair. (rires) [...] Ça attire du monde. (V5)

C'est un peu bizarre non ? On va s'y faire je suppose. (V4)

C'est... c'est bien. C'est différent. On n'a pas l'habitude, n'est-ce pas ? (gênée et cherchant manifestement notre assentiment) (V2)

De fait, l'exploitation voulue à l'effigie du Roi Soleil pour des expositions modernes laisse parfois perplexe quant au choc de genres artistiques exubérants regroupés dans un même endroit. Pour autant, elle permet de répondre aux objectifs de diffusion culturelle par le biais de la diffusion artistique de l'exposition en cours en tant que telle, mais également parce qu'elle permet certainement à certains publics de se rendre au château de Versailles et de le découvrir en même temps que l'artiste consacré. Elle permet alors de développer la diversification des publics.

Ainsi que nous l'avons précédemment exposé, les indicateurs ne permettent pas de dénombrer cet élargissement du public. Les questionnaires de satisfaction présentent des questions sur les motivations de la visite mais ne peuvent pas conclure quant au volume de visiteurs qui ne seraient pas venus sans le concours de l'exposition. Pour autant, les impératifs budgétaires et la volonté de diversification de l'offre culturelle ont abouti à une réflexion quant à une éventuelle nouvelle vision de l'établissement muséal.

### 6.3.3 Le numérique au service du musée

Cette nouvelle approche a également été mise en scène grâce à la technologie. Le Domaine National de Versailles n'a pas pratiqué de grands changements s'agissant du

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

système d'audioguides. Se sont simplement ajoutées aux appareils traditionnels des applications pour smartphones.

Le véritable changement technologique a été fait en revanche avec l'approche à distance, permise par différents types de produits *via* Internet ou smartphone. Le rapport d'activité de 2006 n'annonçait-il pas « montrer plus et montrer mieux Versailles » ? Le Domaine National de Versailles a ainsi expérimenté le déploiement de caméras contrôlées par les internautes dès 2008. L'un des objectifs de cette expérimentation était de rendre accessible l'inaccessible.

Les statistiques de fréquentation du portail qu'on a reçu suite à l'expérimentation, montrent qu'il y a des gens qui y sont allés vingt-cinq, trente, quarante fois. Ce sont des gens qui s'en servent pour leur travail si vous voulez. Donc ça, c'est une forme de mesure de compensation. On ne peut pas ouvrir complètement ; on essaie de faire une visite, pas virtuelle, mais... enfin si, une sorte de visite virtuelle mais en temps réel. (V1)

Depuis, le concept a été modifié. Si le projet des caméras contrôlées par les internautes a été abandonné, le numérique a ouvert la porte d'un véritable musée virtuel du château de Versailles. Dans le cadre du récolement cité précédemment, les œuvres conservées au Domaine National de Versailles ont été numérisées, ce qui a permis de développer des expositions originales (au nombre de trois à ce jour) et des vidéos en ligne. Ces expositions et ces vidéos permettent de découvrir le château et les jardins autrement, esquissant le travail des restaurateurs, s'approchant de l'inaccessible avec des vues sur les détails du plafond de la chapelle, pénétrant des couloirs interdits à la visite, mettant en perspective le château pendant la Première Guerre Mondiale, *etc.*

Vous avez de nombreuses informations en ligne. On ne fait plus les expositions uniquement ici. Vous avez accès à des expositions vraiment enrichissantes, des thématiques complètes qui ne pourront qu'intéresser les amateurs d'art. On leur propose des choses qu'on ne peut faire ici. (V2)

La numérisation, loin de travestir l'authenticité de l'œuvre et de mettre en péril l'institution, permet au contraire une approche différente et plus approfondie. La conquête de l'histoire par les photos passe également par la participation des visiteurs qui peuvent déposer des photographies anciennes. Au-delà des images d'archive, le particulier peut ainsi participer à cette conquête de l'histoire. Des pages sont expressément dédiées à des blogueurs ambassadeurs. Le visiteur structure ainsi l'information proposée sur Internet par le Domaine National de Versailles et contribue à diffuser l'image institutionnelle du musée.

Le Domaine National de Versailles a également mis en œuvre de nouvelles technologies afin de développer une offre culturelle accessible aux personnes aveugles ou visuellement déficientes et aux personnes sourdes ou malentendantes. Les nouvelles technologies ont ainsi permis d'élargir la diffusion muséale à un public spécifique.

## 6.4 Séparer le commercial de la culture...

Les solutions proposées permettent de diversifier l'offre culturelle proposée par le Domaine National de Versailles, qu'il s'agisse de l'offre initiale avec l'accession au château et au jardin de Versailles à un public plus large, d'une façon différente ou qu'il s'agisse d'une offre originale avec la participation d'artistes contemporains. Cependant, ces solutions ne sont pas suffisantes pour accéder aux objectifs d'autonomie de l'établissement.

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

Le Domaine National de Versailles a été moteur de son changement. Avant même de mettre en place cette diversification de l'offre culturelle, l'établissement a ainsi créé le 1<sup>er</sup> décembre 2003 Château de Versailles Spectacles, reprenant l'activité jusqu'alors gérée par le biais d'une concession. Il s'agit d'une filiale de droit privé puisqu'elle a la forme juridique de société anonyme par action simplifiée à associé unique, cet associé unique étant l'Etablissement Public du Musée et du Domaine National de Versailles. L'objet social de Château de Versailles Spectacles est « d'assurer la production, la réalisation et l'exploitation de spectacles et manifestations sur le Domaine National de Versailles, avec le souci de mieux gérer cette activité et d'accroître la cohérence et la qualité de l'offre ».

La création d'une filiale avait pour but deux objectifs concomitants :

- que les activités de spectacles ne soient plus gérés par une concession,
- que le Domaine National de Versailles ne soit pas gestionnaire de l'activité.

C'est une filiale de droit privé donc qui a le droit de faire des bénéfices. [...] Et puis, l'utilité de la distinction entre l'établissement et sa filiale, c'est que c'est plus facile d'identifier cet objet « organisation des spectacles » dans une institution à part et puis à côté, un directeur qui vient du monde du spectacle et comme c'est de droit privé, on peut le rémunérer mieux que dans le public. Un établissement public qui organise les spectacles lui-même, il y a beaucoup plus de travail qu'une filiale de droit privé. On se retrouve dans un schéma plus classique. (V1)

De fait, la gestion de l'activité des spectacles permet de spécialiser la filiale dans un métier qui n'est pas celui de l'établissement muséal, tout en proposant des salaires compétitifs. En outre, la séparation de l'activité de spectacle libère la filiale des contraintes tarifaires imposées par le gouvernement et permet de développer les produits financiers.



Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler

Le programme proposé s'est étoffé. Château de Versailles spectacle se voit déléguer l'organisation de grandes expositions d'art contemporain (voir page 218) et d'opérations de communication, notamment de salon en partenariat avec la FIAC, en continuité de ces expositions.

L'activité principale de Château de Versailles Spectacles reste les Grandes Eaux pour lesquelles la fréquentation n'a cessé d'augmenter du fait, notamment de la multiplication des mises en Eaux (voir figure 7). Les aléas météorologiques peuvent mettre en péril l'équilibre financier de ces manifestations qui sont tributaires d'une part de l'ensoleillement, favorable à la billetterie, et d'autre part à la disponibilité en eau. Malgré ces risques, les questionnaires de satisfaction font apparaître une forte demande et un haut degré de satisfaction relatif à ces spectacles, suggérant que la filiale Château de Versailles Spectacles répond bien à sa mission portant sur la qualité de l'offre.

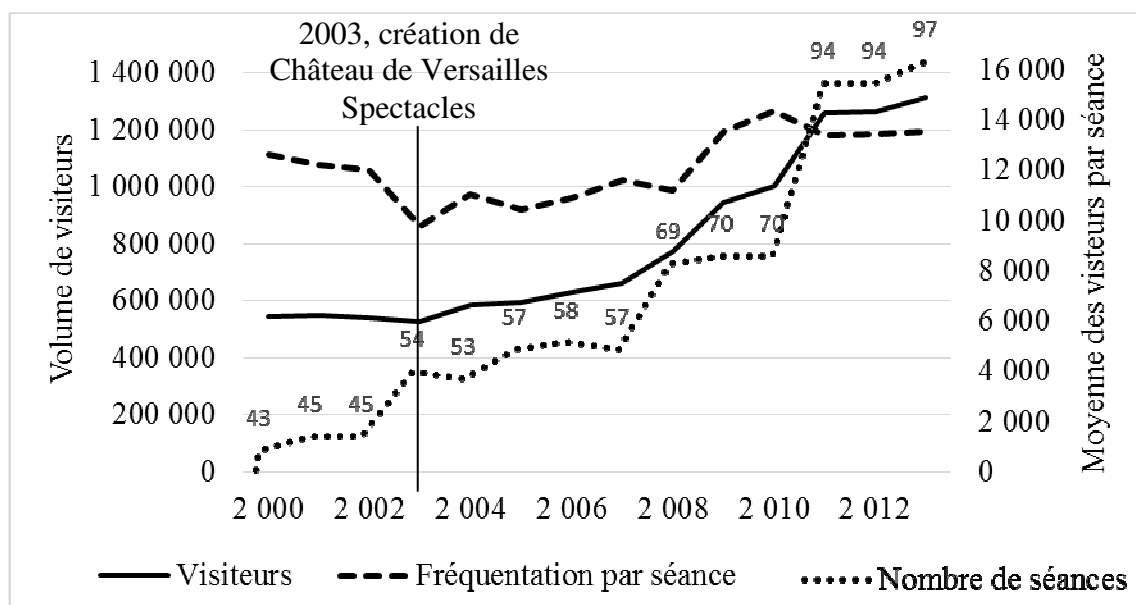


Figure 7. Evolution du volume des visiteurs, de la fréquentation par séance et du nombre de séances des Grandes Eaux de 2000 à 2013.

En outre, la séparation de l'établissement public et des spectacles offre d'un point de vue administratif et gestionnaire une meilleure vision des missions de chacune des deux parties. Cette clarification est une nécessité pour le ministère de tutelle qui souhaite que les établissements publics se concentrent sur leur cœur de métier, répondant ainsi au principe de spécialité.

En fait, heu..., l'état aime pas trop ce qu'ils appellent les « activités annexes » mais il y a un vrai apport. (V3)

Pour autant et au-delà du spectacle d'un feu d'artifice, la présentation des fontaines en état de marche est porteuse d'un message culturel fort en ce qu'elle restitue le château dans son environnement royal, « comme à l'époque ».

C'est une offre de culture différente. On voit les jardins comme à l'époque ! (V5)

L'offre de Château de Versailles Spectacles ne se limite pas aux spectacles des fontaines. La société organise également des concerts de musique classique ou des ballets dans des sites prestigieux du château tels que l'Opéra Royal, la Chapelle ou la Galerie des Glaces.

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

L'acoustique de la Chapelle se prête tout à fait à des concerts. Je crois que des concerts que j'ai vus, celui que j'ai préféré, c'est Vivaldi<sup>27</sup>. [...] On ne fait pas que de la musique ou des ballets comme il y en aurait ailleurs. [...] (V2)

De fait, le château de Versailles offre un cadre à la musique et aux ballets. Ce cadre sublime l'œuvre artistique en proposant une scène au caractère royal. Mais le château, l'Opéra Royal, la Chapelle ou la Galerie des Glaces sont également mis à l'honneur par ces spectacles vivants qui redonnent une fonction au château et le font vivre.

Grâce à ses programmations, Château de Versailles Spectacles enregistre un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10 millions d'euros depuis 8 ans pour des bénéfices annuels de plusieurs dizaines de milliers d'euros après versement de la redevance au Domaine National de Versailles. La Cour des Comptes relève néanmoins la fragilité de l'équilibre financier de Château de Versailles Spectacles et notamment de la saison musicale qui, malgré un taux de remplissage de 80% en moyenne, est structurellement déficitaire du fait des frais d'acquisition et d'organisation des manifestations (Rapport public annuel 2015 de la Cour des Comptes).

---

<sup>27</sup> Le 2 juillet 2011, la Chapelle a accueilli le Gloria et le Magnificat de Vivaldi sous la direction de Rinaldo Alessandrini.

## 6.5 ... pour mieux développer le potentiel de chacun

Les activités commerciales, qu'elles détiennent ou non une charge culturelle, ont été séparées de l'activité muséale par le biais de concessions et d'une filiale de droit privé. Le Domaine National de Versailles peut ainsi focaliser ses ressources sur son cœur de métier et n'assume que partiellement les risques inhérents à ces activités. La structure de l'offre est telle que l'établissement a atteint un taux d'autofinancement global de 64% en moyenne entre 2007<sup>28</sup> et 2013 par rapport au total des ressources (voir figure 8).

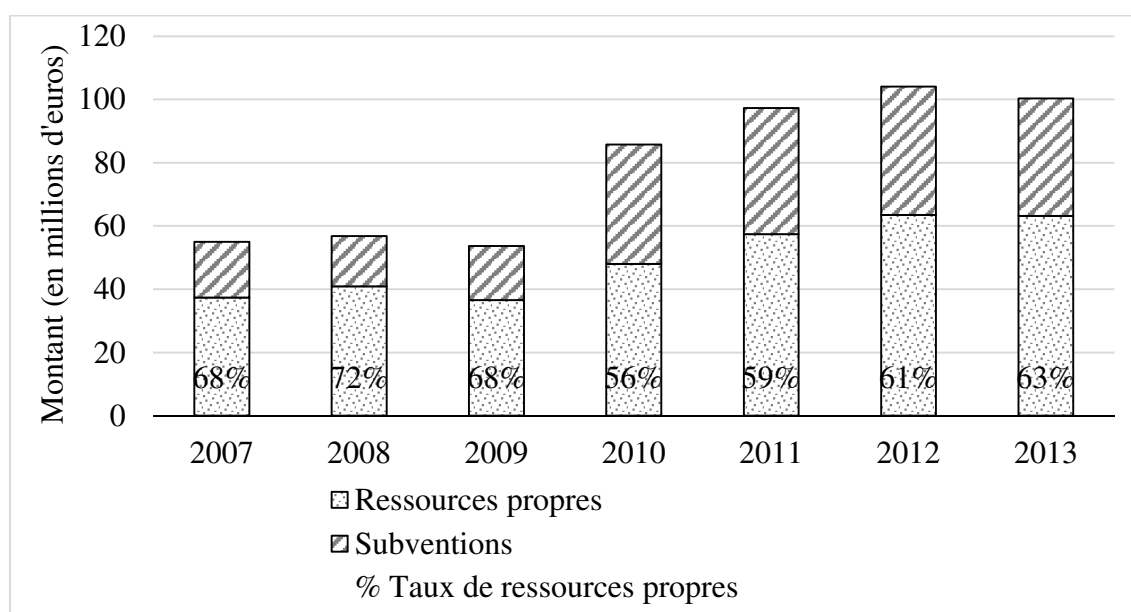


Figure 8. Ressources propres, subventions et taux de ressources propres du Domaine National de Versailles entre 2007 et 2013.

<sup>28</sup> Le format des données financières dans les rapports d'activité ne permet pas de déterminer le taux d'autofinancement sur l'ensemble de la période de 2003 et 2006.

Cependant, l'autonomie pertinente n'est pas l'autonomie complète qui pourrait mettre en péril les dépenses d'investissements nécessaires à la sécurisation du site, à la restauration et aux programmes d'acquisition. L'autonomie recherchée est l'autonomie en matière d'exploitation.

On est comme une petite entreprise, un millier de personnes et on essaie de faire vivre tout ça. On ne peut pas beaucoup dépenser, il faut obtenir beaucoup de recettes. On a fait plusieurs millions d'euros de bénéfices. On peut être non lucratif mais faire des bénéfices quand même. Non lucratif, c'est juste que ce n'est pas notre but premier. Mais bon, on peut faire 5,6, 9 millions. (V1)

Le développement et la diversification des activités de l'établissement permettent également d'assurer le financement complet des dépenses de fonctionnement au moins depuis 2006<sup>29</sup> (voir tableau 7). Le résultat d'exploitation bénéficiaire permet à l'établissement d'accélérer ses programmes d'investissements. Les comptes font état d'une faible proportion de subventions de fonctionnement qui correspondent en réalité à des compensations financières liées à des décisions politiques de mise en place de mesures de gratuité ou au remboursement de personnel affecté. De fait, la part de subvention (figure 8) correspond exclusivement à une subvention d'investissement, dédiée aux acquisitions d'œuvre et à la restauration du patrimoine.

---

<sup>29</sup> Le format des données financières ne permet pas de calculer le taux avant 2006.

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

Année	Autofinancement des dépenses de fonctionnement	Résultat d'exploitation (en millions d'euros)
2006	106,9%	2,75
2007	112,7%	5,609
2008	108,8%	6,947
2009	107,7%	3,849
2010	120,3%	9,983
2011	127,1%	15,251
2012	134,2%	19,962
2013	115,2%	9,805

Tableau 7. Taux d'autofinancement des dépenses de fonctionnement du Domaine National de Versailles de 2006 à 2013

Perspective 7

Dans les musées, la gestion de l'art doit permettre la réalisation d'un ensemble de performances. Cependant, la politique de subventionnement de l'Etat risque de limiter la portée des contrats de performance.

⇒

Le subventionnement structurel des établissements publics n'est pas un frein à l'atteinte d'autonomie au regard des dépenses d'exploitation.

Pour atteindre de tels résultats, le Domaine National de Versailles a mis en place une recherche d'équilibre général au niveau de son fonctionnement lui permettant de proposer des expositions au budget équilibré et d'autres expositions plus spécialisées,

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

structurellement déficitaires. La mise en œuvre de solutions innovantes en revanche a permis à l'établissement de dégager un bénéfice d'exploitation. De fait, nous modulons l'énonciation de la perspective 8 :

Perspective 8	
La LOLF a eu pour conséquence le développement de la perspective de résultat dans la gestion muséale.	⇒ La LOLF a eu pour conséquence le développement d'une recherche d'équilibre global qui peut amener l'établissement à être autonome sur son exploitation.

Ces solutions innovantes sont issues du déploiement de moyens commerciaux au sein de l'établissement améliorant le confort de visite (location de véhicules) ou proposant de vivre le château autrement (spectacles) mais également la mise en œuvre d'expositions originales, inattendues à Versailles. Ces expositions permettent d'une part d'améliorer la billetterie mais également de développer les partenariats de l'établissement. L'œuvre contemporaine est ainsi présentée sous un autre jour dans les jardins ou dans le château de Versailles ; l'œuvre transforme également le musée qui, de fait, a fait un bond du XVII<sup>e</sup> siècle au XXI<sup>e</sup> siècle.

La modulation de la perspective 4 proposée à l'issue de notre étude du Louvre paraît donc également vérifiée s'agissant du Domaine National de Versailles.

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

Perspective 4		La conciliation entre le management et la créativité artistique, entre l'organisation et l'art permet à
Management et créativité	⇒	l'organisation de trouver des solutions innovantes
artistique sont conciliables.		pour améliorer sa performance et donne un terrain d'expression à l'art.

La perspective 3 quant à elle pourrait être transformée comme suit.

Perspective 3		Le groupe permet à l'artiste d'exposer son art.
L'artiste a besoin d'un	⇒	L'organisation a besoin de l'artiste pour se
groupe pour réaliser son art.		renouveler.

Nous avons pu observer des hésitations quant au bien-fondé de ces expositions d'art contemporain. Cependant, ces hésitations ne doivent pas s'étendre à l'artiste ou au gestionnaire, faute de quoi, on peut supposer que le projet serait resté au stade d'expérience et n'aurait pas été reconduit annuellement. De fait, le Domaine National de Versailles propose une scène à l'artiste à la recherche de liberté. Marier l'art contemporain et le château de Versailles est proche d'un anticonformisme qui offre certainement un écrin de liberté à l'artiste. Cette approche offre également à l'établissement de la communication et l'élargissement de son public. En conséquence, le point de rencontre entre l'artiste et le gestionnaire a permis de renforcer les intérêts de l'artiste et du musée, ainsi que ceux du public.



Perspective 2

Le point de rencontre entre la vision de l'artiste et la vision du gestionnaire correspond à un équilibre instable. Il s'agit de fait d'un moment qui, par définition, ne peut durer.



Le point de rencontre entre l'artiste et le gestionnaire peut aboutir à des solutions profitables pour les deux parties mais également pour le public.

L'introduction, dans les missions de l'établissement, d'objectifs de gestion a ainsi permis au Domaine National de Versailles d'élargir son offre de diffusion (art contemporain, spectacles des fontaines, spectacles musicaux, *etc.*), sans impacter les missions institutionnelles de l'établissement vis-à-vis de la société comme l'accessibilité d'un public spécialisé ou le rôle de l'établissement dans le maillage national. La réalisation des objectifs individuels du musée relatifs aux missions traditionnelles et à ses objectifs de gestion permet de mettre en œuvre les missions institutionnelles sociétales du musée.

En outre, l'établissement a modifié ses pratiques de diffusion en exploitant l'outil Internet pour déployer de nouvelles formes de visites associées à un musée virtuel. Ce musée virtuel comprend différents volets :

- il permet de montrer l'inaccessible au visiteur, qu'il s'agisse de sites trop fragiles ou trop restreints pour être ouverts à la visite ou de détails trop loin pour l'œil humain comme peuvent l'être les plafonds de la Chapelle ;
- l'établissement peut présenter des expositions qui ne pourraient avoir lieu physiquement, parce que, par exemple, il s'agit de montrer les musées du

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

métier ou parce que l'établissement est à la recherche d'originalité pour des supports originaux ;

- le musée virtuel peut être alimenté par le visiteur, créant ainsi un fond d'images et de pratiques. Ce fond est cependant difficilement exploitable en termes d'analyse du public dans la mesure où l'internaute participant n'est pas nécessairement représentatif des publics.

Perspective 6		Le numérique est une opportunité pour montrer au
La réinvention du musée	⇒	visiteur ce qui ne peut lui être présenté
passé par le numérique		physiquement

Perspective 5		
Dans le nouveau musée, le		
visiteur n'est pas un simple	⇒	Le visiteur peut ainsi contribuer au développement
usager, il est acteur du		d'un musée virtuel.
musée.		

De fait, il n'y a pas eu de désinstitutionnalisation de l'institution muséale mais une modification de la mise en œuvre des missions muséales et donc du périmètre de l'institution.

Perspective 9	
L'ajout de nouvelles missions aux missions traditionnelles risque de provoquer une désinstitutionalisation des institutions.	L'ajout de nouvelles missions aux missions traditionnelles a redessiné les contours de la mise en œuvre de certaines missions institutionnelles.

La modification de la mise en œuvre de ces missions muséales s'est accompagnée de nouvelles pratiques de gestion dont certaines ont été formalisées par des structures juridiques indépendantes, qu'il s'agisse de concessions ou d'une filiale. Il s'agit là d'une démarche stratégique d'extérioriser la dimension organisationnelle de la dimension institutionnelle, permettant ainsi d'identifier les missions de chacun. S'il peut y avoir volonté de cloisonnement administratif, ce cloisonnement n'est pas complètement appliqué. En effet, lorsque la filiale Château de Versailles Spectacles développe des spectacle à dimension culturelle, elle revêt une part institutionnelle. Par ailleurs, les bénéfices dégagés par la filiale sont reversés au Domaine National de Versailles sous forme de redevance, permettant ainsi d'accélérer des programmes de restauration. La dimension organisationnelle permet ainsi de développer la dimension institutionnelle.

Par ailleurs, le Domaine National de Versailles met en œuvre la présentation et la conservation d'un patrimoine ainsi que la présentation d'art. La notion de culture inclut celle de patrimoine et celle de l'art. De fait, plutôt que de parler d'une organisation patrimoniale, ce que le Domaine National de Versailles a certainement été avant sa diversification, ou d'organisation artistique, ce qu'il n'est pas, il vaudrait certainement

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

mieux considérer le Domaine National de Versailles comme une institution culturelle pour laquelle les impératifs culturels et organisationnels cohabitent sous des formes différentes, ce qui est perceptible dans la présentation des rapports ou encore dans la structure d'exploitation.

Perspective 1	Le musée s'organise en trois dimensions :
Dans une organisation artistique, les impératifs artistiques sont prépondérants par rapport aux impératifs organisationnels.	<p>⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une dimension sociétale,</li> <li>- une dimension culturelle</li> <li>- et une dimension organisationnelle.</li> </ul> <p>La dimension sociétale recouvre partiellement la dimension culturelle.</p>

L'étude du Domaine National de Versailles nous a permis de moduler les perspectives que nous avons émises dans la première partie. Elles sont reprises dans le tableau suivant :

Perspective 1	Le musée s'organise en trois dimensions :
Dans une organisation artistique, les impératifs artistiques sont prépondérants par rapport aux impératifs organisationnels.	<p>⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une dimension sociétale,</li> <li>- une dimension culturelle</li> <li>- et une dimension organisationnelle.</li> </ul> <p>La dimension sociétale recouvre partiellement la dimension culturelle.</p>

*Chapitre 6. Résultats de l'étude de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler*

<p align="center">Perspective 2</p> <p>Le point de rencontre entre la vision de l'artiste et la vision du gestionnaire correspond à un équilibre instable. Il s'agit de fait d'un moment qui, par définition, ne peut durer.</p>	⇒	<p>Le point de rencontre entre l'artiste et le gestionnaire peut aboutir à des solutions profitables pour les deux parties mais également pour le public.</p>
<p align="center">Perspective 3</p> <p>L'artiste a besoin d'un groupe pour réaliser son art.</p>	⇒	<p>Le groupe permet à l'artiste d'exposer son art. L'organisation a besoin de l'artiste pour se renouveler.</p>
<p align="center">Perspective 4</p> <p>Management et créativité artistique sont conciliables.</p>	⇒	<p>La conciliation entre le management et la créativité artistique, entre l'organisation et l'art permet à l'organisation de trouver des solutions innovantes pour améliorer sa performance et donne un terrain d'expression à l'art.</p>
<p align="center">Perspective 5</p> <p>Dans le nouveau musée, le visiteur n'est pas un simple usager, il est acteur du musée.</p>	⇒	<p>Le visiteur peut ainsi contribuer au développement d'un musée virtuel.</p>
<p align="center">Perspective 6</p> <p>La réinvention du musée passe par le numérique</p>	⇒	<p>Le numérique est une opportunité pour montrer au visiteur ce qui ne peut lui être présenté physiquement</p>
<p align="center">Perspective 7</p> <p>Dans les musées, la gestion de l'art doit permettre la réalisation d'un ensemble de performances. Cependant, la politique de subventionnement de l'Etat risque de limiter la portée des contrats de performance.</p>	⇒	<p>Le subventionnement structurel des établissements publics n'est pas un frein à l'atteinte d'autonomie au regard des dépenses d'exploitation.</p>

*Chapitre 6. Résultats de l'étude* de cas n 2. Le Domaine National de Versailles, se séparer pour concilier, se séparer pour décupler

<p>Perspective 8</p> <p>La LOLF a eu pour conséquence le développement de la perspective de résultat dans la gestion muséale.</p>			<p>La LOLF a eu pour conséquence le développement d'une recherche d'équilibre global qui peut amener l'établissement à être autonome sur son exploitation.</p>
<p>Perspective 9</p> <p>L'ajout de nouvelles missions aux missions traditionnelles risque de provoquer une désinstitutionalisation des institutions.</p>		⇒	<p>L'ajout de nouvelles missions aux missions traditionnelles a redessiné les contours de la mise en œuvre de certaines missions institutionnelles.</p>

Tableau 8. Récapitulatif des modifications apportées aux perspectives à l'issue de l'étude du Domaine National de Versailles.

## Conclusion de la deuxième partie

Cette conclusion sera une conclusion en trois parties. Nous développerons dans un premier temps une conclusion formelle de nos résultats de recherche, issus des données de notre protocole d'enquête, par la modification des perspectives de recherche issues de notre revue de littérature puis le choix de ces établissements de ne pas être seulement une institution ou seulement une organisation mais une structure hybride stable et équilibrée (paragraphe 1). Dans un second paragraphe plus personnel et moins académique, nous exposerons une discussion quant à notre démarche et l'approche de conciliation dans les musées (paragraphe 2). Enfin, nous exposerons une la difficulté à laquelle sont exposés les musées, à qui il est demandé d'être des entités totipotentes, aptes à résoudre les maux de la société (paragraphe 3).

### 1. Conclusion issue des données de notre protocole d'enquête

Notre protocole d'enquête nous a amené à modifier les perspectives proposées par la revue de littérature, sans toutefois nier leur véracité ; elles ont été modulées. Cette enquête nous également permis de mettre en évidence une structure hybride, à la fois institution et organisation, stable et équilibrée dans ses dimensions.

## 1.1 Des perspectives de recherche modifiées

Nous avons souhaité étudier deux musées relativement similaires, si tant est que deux musées, par définition, uniques, puissent l'être. Avec les mêmes contraintes et le même type de profil, ces deux établissements ont su mettre à profit leur spécificité comme avantage concurrentiel :

- le Louvre comme concept,
- le château de Versailles comme spectacle,

nous amenant ainsi à modifier les perspectives que nous avons pu établir dans notre première partie.

Le Louvre est certainement et nous l'espérons en train de préparer la suite du Louvre Abu Dhabi. 2016 est une année charnière, le début de versements de produits qui vont ouvrir la porte à des opportunités en termes de rénovation, le début de versements de produits qui peuvent permettre de développer de nouveaux projets. Nous souhaitons que le Louvre se positionne dans cette projection active vers son futur.

En effet, en l'état, le Louvre est dans une position délicate. L'adoption des nouvelles technologies a abouti à un projet particulièrement pédagogique mais qui n'est pas nécessairement novateur, notamment lorsque d'autres musées développent des outils pédagogiques et ludiques tels que la réalité augmentée. L'adoption du numérique s'est faite par le transfert d'éléments vers le numérique ; de l'audioguide vers la 3DS. L'augmentation des ressources propres s'est faite par une solution unique, à ce jour, non adaptable mais stable.



Par ailleurs, le Louvre a enrichi ses missions muséales par la création d'une antenne délocalisée, le Louvre-Lens, lui permettant ainsi de se déployer sur le territoire national et de valoriser un ancien bassin minier, répondant ainsi à un positionnement sociétal fort de l'établissement.

Le Domaine National de Versailles, quant à lui, a cependant développé une solution adaptable mais soumise aux aléas macroéconomiques. Ce risque est compensé par l'adaptabilité du projet. Le Domaine National de Versailles a également fait preuve de créativité dans l'exploitation qu'elle a faite du numérique. Il n'y a pas eu de transfert d'anciens outils en outils modernes mais la proposition d'une véritable offre annexe aux amateurs d'art, enrichissant certainement le lien entre l'établissement et le public.

L'agrégation des apports de chacun des cas étudiés nous permet de reformuler les perspectives.

De fait la liberté de l'artiste, nécessaire à l'expression de son génie, n'est pas systématiquement une priorité dans les organisations culturelles que peuvent être les musées, en ce qu'elles ne traitent pas du processus de « pure création » (Chiapello, 1998) mais de la mise en valeur de l'œuvre produite.

La dimension culturelle du musée se met alors au service de la société d'une part en ce qu'elle permet de diffuser et de pérenniser la culture et d'autre part, elle se met au service de la gestion puisque l'organisation d'un ensemble d'expositions et de présentations de collections doit avoir pour objectifs de maintenir une forme d'équilibre global. Le musée est alors le lien entre la dimension culturelle, la dimension organisationnelle mais également la dimension sociétale.

Perspective 1	Le musée s'organise en trois dimensions :
Dans une organisation artistique, les impératifs artistiques sont prépondérants par rapport aux impératifs organisationnels.	<ul style="list-style-type: none"><li>- une dimension sociétale,</li><li>- une dimension culturelle</li><li>- et une dimension organisationnelle.</li></ul> <p>Le Louvre et le Domaine National de Versailles ont trouver une conciliation des dimensions culturelles et organisationnelles.</p>

Le cadre du musée est différent de celui d'une organisation artistique. Le musée traite d'une œuvre déjà réalisée, mettant en avant l'œuvre afin de la diffuser, et donc potentiellement de la faire aimer, de faire « aimer l'Art pour l'Art » (Flaubert, 4 janvier 1867). L'art peut être pur pour reprendre les termes de Bourdieu (1994), cela ne l'empêche pas de trouver une scène, non pour exhiber l'œuvre, mais pour la sublimer, décuplant ainsi son potentiel de passion. Les contraintes du musée, quel qu'il soit, n'interviennent pas dans le processus de création. De fait, une fois ce processus réalisé, l'artiste et le gestionnaire peuvent mettre en œuvre des situations d'équilibre stable qui serviront les intérêts des trois dimensions précédemment citées.

Perspective 2

Le point de rencontre entre la vision de l'artiste et la vision du gestionnaire correspond à un équilibre instable. Il s'agit de fait d'un moment qui, par définition, ne peut durer.

⇒

Le point de rencontre entre l'artiste et le gestionnaire peut aboutir à des solutions innovantes, profitables pour les deux parties mais également au public.

Cet accord permet ainsi à l'artiste d'exposer son art et de diffuser son message. Si les musées s'inscrivent traditionnellement dans un thème, le positionnement en marge du commun à l'image des artistes permet au musée de modifier sa cible et de répondre différemment à ses missions. S'agissant de l'artiste, la mise en œuvre publique de son art peut lui permettre de se libérer des limites de ressources pouvant entraver son art.

Perspective 3

L'artiste a besoin d'un groupe pour réaliser son art.

⇒

Le groupe permet à l'artiste d'exposer son art.

L'organisation a besoin de l'innovation de l'artiste pour se renouveler.

De fait, les propositions apportées à la perspective 4 permettent d'expliquer les avantages que le management et la créativité artistique peuvent avoir en vue de la mise en place de cette conciliation.

Perspective 4		La conciliation entre le management et la créativité artistique, entre l'organisation et l'art permet à
Management et créativité artistique sont conciliables.	⇒	l'organisation de trouver des solutions innovantes pour améliorer sa performance et donne un terrain d'expression à l'art.

En outre, les nouvelles technologies peuvent permettre à l'établissement culturel de mettre en œuvre de nouvelles pratiques culturelles en déployant l'offre proposée sur de nouveaux supports et en utilisant l'expérience des visiteurs pour améliorer son offre. Ces technologies permettent ainsi de « favoriser la transmission des savoirs auprès des visiteurs » (Baujard, 2012) en proposant des modalités de transmission plus ludiques, plus proches et plus nombreuses.

Perspective 5		
Dans le nouveau musée, le visiteur n'est pas un simple usager, il est acteur du musée.	⇒	S'il ne se laisse pas distraire par les technologies aux dépens de la culture, le visiteur participe à la construction des offres muséales modernes.

L'adaptation de l'offre peut aboutir à la mise en œuvre de manifestations non rentables mais scientifiquement riches tout comme la mise en œuvre de manifestations plus attractives. Par son caractère institutionnel, le musée ne recherche pas la rentabilité sur chacune de ses manifestations mais s'attache à un équilibre général, permettant d'atteindre les objectifs d'autonomie de la LOLF sans sacrifier les missions muséales traditionnelles.

La LOLF a en effet engagé une décentralisation qui n'est pas complète en ce que les missions des musées sont censées être définies individuellement pour chaque musée alors qu'elles sous-tendent une conception globale perceptible au travers des politiques de subventionnement inter musées. Au-delà de « l'antagonisme qui existe entre objectifs culturels et environnements marchands » (Chatelain, 1998), les musées disposant du statut d'établissement public doivent faire face à un antagonisme qui existe entre les objectifs locaux, définis par les contrats de performance et l'insertion du musée établissement public dans un paysage muséal global qu'il subventionne partiellement.

Perspective 8	
La LOLF a eu pour conséquence le développement de la perspective de résultat dans la gestion muséale.	⇒ La LOLF a eu pour conséquence le développement d'une recherche d'équilibre global qui peut amener l'établissement à être autonome sur son exploitation.

Les nouvelles missions étant intégrées au fonctionnement des musées dans le respect des missions traditionnelles, quoiqu'elles puissent aboutir à des solutions surprenantes, elles ne mettent donc pas en péril l'institution.

Perspective 9

L'ajout de nouvelles missions aux missions traditionnelles risque de provoquer une désinstitutionalisation des institutions.	⇒	Les missions de gestion ont développé les pratiques de gestion. Elles ont été une opportunité quant aux réflexions d'évolution des musées, permettant de redessiner les contours de la mise en œuvre de certaines missions institutionnelles.
--	---	---

## 1.2 Être institution et organisation

En conséquence, les deux institutions muséales que nous avons étudiées ont toutes deux mis en œuvre des pratiques organisationnelles sans que cela ne désinstitutionnalise les institutions. Le Louvre et le Domaine National de Versailles ont maintenu leurs missions muséales institutionnelles, telles que la diffusion, la recherche et la conservation. Elles en ont parfois étendu le périmètre, soit par le biais de l'exploitation des bénéfices des nouvelles technologies, soit par la modification de l'offre muséale.

Des missions organisationnelles se sont par ailleurs développées du fait du changement de statuts et/ou de la mise en œuvre de la LOLF, intégrant ainsi des problématiques :

- de récolement,
- budgétaires,
- de mise en place de contrats d'objectifs et de performance,
- de déploiement d'indicateurs,
- dans un but d'amélioration de la performance et de la rentabilité.

Ces missions organisationnelles aboutissent à des recherches de solutions, développées sur la base de l'avantage concurrentiel de chacun des établissements, à savoir l'image de la marque Louvre et le spectaculaire du site du Domaine National de Versailles. Plus que des missions organisationnelles, les deux établissements ont développé un système organisationnel au sein de l'institution, qui peut prendre la forme d'une organisation plus ou moins formalisée, en charge des périmètres de gestion, et notamment de marketing et de développement de la marque.

De fait, deux structures cohabitent dans les établissements : l'une dotée d'une dimension institutionnelle et l'autre d'une dimension organisationnelle. Ces deux dimensions sont une nécessité au regard des missions étendues dont sont en charge les deux musées étudiés.

La mission institutionnelle est une nécessité en ce qu'elle légitime l'existence même des musées. L'institution muséale se doit donc d'être pour avoir l'opportunité de transmettre la culture dont elle est en charge. Cette légitimité, peut-être même cette justification d'existence, est d'autant plus importante que le contexte économique pousse les Etats fortement endettés, au nombre desquels figure la France, à utiliser l'argent public avec parcimonie et à bon escient. La mission organisationnelle est quant à elle une nécessité économique de rationalisation. Plus qu'une cohabitation, le Louvre et le Domaine National de Versailles ont mis en place un fonctionnement de conciliation en ce que ces deux systèmes ne sont pas mutuellement exclusifs mais empreints des obligations de l'autre. En d'autres termes, l'institution n'est pas hermétique aux problématiques organisationnelles et l'organisation ne l'est pas non plus aux problématiques muséales. Chacune évolue partiellement sur le plan de l'autre. Il n'y a plus d'orthogonalité stricte entre institution et organisation.

L'institution, gage de légitimité et de valeurs, concède l'exploitation de sa marque,, s'agissant du Louvre ou de son espace, s'agissant du Domaine National de Versailles. Traditionnellement empreints de permanence, ces deux institutions ont utilisé la modernité pour modifier leur façon d'exercer leurs missions, en allant notamment à la rencontre du public, pas simplement en prêtant des œuvres à des expositions, mais par le développement d'un concept entier, comme peut l'être le Louvre Abu Dhabi, et parfois en commettant des erreurs, comme dans le cas de l'ouverture de la Chapelle du Domaine National de Versailles au public. Ces institutions ont concédé à l'organisation une perspective de changement d'une part et une volonté de pérenniser l'institution, telle la vision introvertie de l'organisation. L'institution n'est donc plus une institution exclusive. Elle est teintée d'organisation, sans être organisation cependant.

L'organisation, quant à elle, met en place des problématiques de stratégie, de développements novateurs et d'autonomie, embrassant la contingence des musées, elle accepte le subventionnement des expositions entre elles et même des musées entre eux et entrant dans une dimension de « bonne gestion de deniers publics » (L1) et non dans une dynamique d'exploitation. Répondant à une mission de service public, tant sur la dimension muséale et notamment, sur la diffusion globale, que sur les dépenses de l'argent issu des impôts des contribuables, l'organisation développe une vision extravertie. Toute organisation qu'elle soit, l'organisation n'est alors plus strictement une organisation.

Le tableau 3 (p. 117) présentant un comparatif des caractéristiques des institutions et des organisations peut ainsi être transformé (zones grisées), présentant l'adaptation dont ont fait preuve les structures institutionnelles et organisationnelles dans les musées.



	Institution	Organisation
	Groupement	
<i>Performance</i>	Service public	Equilibre
<i>Consommateur</i>	Usager	Client
<i>Objectifs</i>	Objectif de réduction de l'incertitude	Objectif de facilitation de la circulation des flux (tensions, coûts, biens, services, relations, etc.)
<i>Pérennité</i>	Valeurs de référence (coutumes, conventions, normes, etc.)	Adaptabilité
<i>Flexibilité</i>	Stabilité & Adaptabilité	Changement
<i>Vision</i>	Extravertie & Introvertie	

Tableau 9. Comparatif des caractéristiques des institutions et des organisations muséales.

Le succès de ces deux établissements tient en leur façon d'avoir développé, de deux façons différentes, une structure mixte d'institution – organisation. Le Louvre a ainsi développé une solution à ce jour moins diversifiée mais plus stable que le Domaine National de Versailles. Il a su faire fi des problématiques de limite d'espace, non en déplaçant le musée mais en projetant sa marque à l'étranger. Le Domaine National de Versailles a quant à lui diversifié son activité. Basé sur le système des concessions et minimisant ainsi les risques, le Domaine National de Versailles propose des services

visant à améliorer le confort de la visite. Il a également créé une filiale lui permettant de diversifier l'offre culturelle (musique, ballet, art contemporain). La minimisation des risques financiers et des questions de gestion est cependant compensée par les risques traditionnels liés à l'externalisation et à l'absence éventuelle de contrôle. Ces solutions originales ne sont bien évidemment pas généralisables en ce qu'elles sont liées aux spécificités des établissements et notamment à leur taille et à leur rayonnement. Pour autant, elles mettent en évidence un système qui, d'une part, améliore l'exécution de ses missions muséales et d'autre part, développe l'autonomie financière des musées.

La bibliographie de référence traite de la difficile conciliation ou des zones de conciliation entre l'art et la gestion. S'agissant des musées, nous avons vu que les problématiques ne sont pas relatives à l'art en ce que le musée ne traite pas du processus créatif. Le musée expose de l'art ou des œuvres patrimoniales et est confronté au défi de la gestion. Il répond ainsi à ses missions muséales et à ses missions organisationnelles. Cependant, nous avons mis en évidence l'incidence d'une troisième dimension, la dimension sociétale. Il ne s'agit pas ici de la dimension sociétale entendue comme part sociétale du musée, à savoir la légitimité de l'existence du musée et sa mission de service public comme médiateur de la culture, mais d'une troisième dimension à part entière.

Avant d'être un lieu de conservation, d'enrichissement et d'exposition, le musée est avant tout une institution et à ce titre, il est soumis à des valeurs sociétales. Ces valeurs sociétales impactent la dimension institutionnelle propre au musée, que nous pouvons qualifier de dimension muséale, et sur la dimension organisationnelle.

La dimension sociétale confère à la définition des missions muséales (Code du patrimoine, article L441-2), non des missions locales, individuelles mais des missions au paysage des musées de France, alors même que les objectifs gestionnaires sont fixés à l'échelle individuelle. Les conséquences de cette dimension sociétale sont un besoin d'adaptation de l'offre muséale pour qu'elle puisse être accessible à tous les publics,

quelle que soit la barrière (sociale, géographique ou physique), une diffusion de l'offre muséale à l'échelle nationale et un subventionnement des musées entre eux. Si cette dimension généralise les missions individuelles des musées et de fait, les renforce, la réalisation de cette dimension est parfois contraire avec la dimension gestionnaire en ce qu'elle implique des charges additionnelles limitatives quant à l'autonomie souhaitée des musées. De fait, la dimension sociétale à laquelle se plient les établissements est issue d'une volonté politique de répartition de la culture à l'échelle nationale et d'une délégation politique de l'organisation de cette répartition sur le système muséal dans son ensemble, entendu comme l'ensemble des musées et de la RMN.

De fait, nous avons initialement une perspective orthogonale de l'institution et de l'organisation, qui pourrait être schématisée comme suit (voir figure 9) :

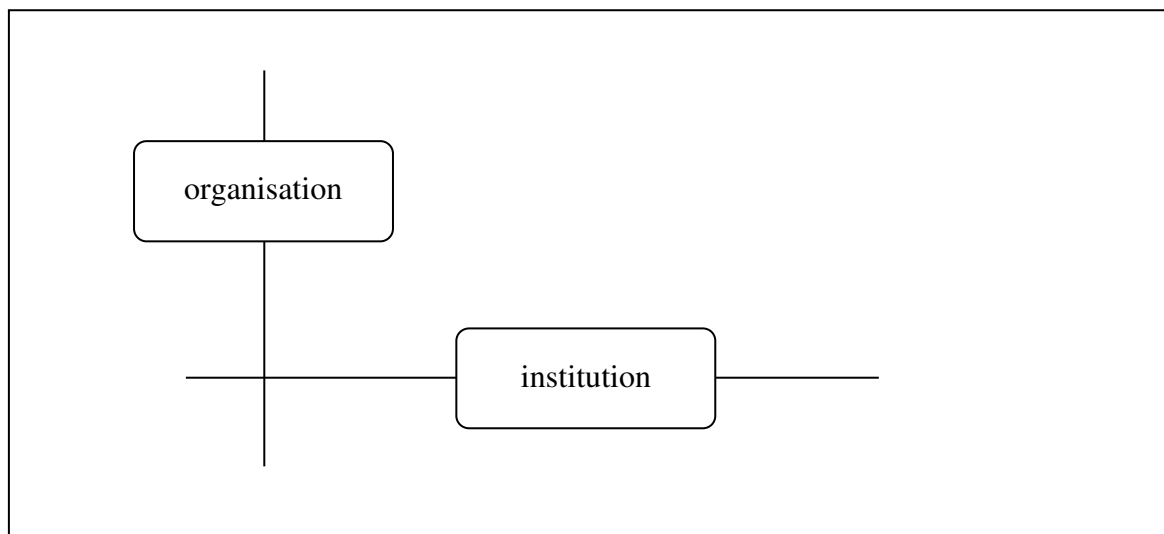


Figure 9. Schéma de l'orthogonalité des institutions et des organisations.

Le rapprochement des dimensions institutionnelle et muséale, ainsi que la modification de la dimension institutionnelle et l'intégration de la dimension sociétale politique transforme la figure 9 en figure 10.

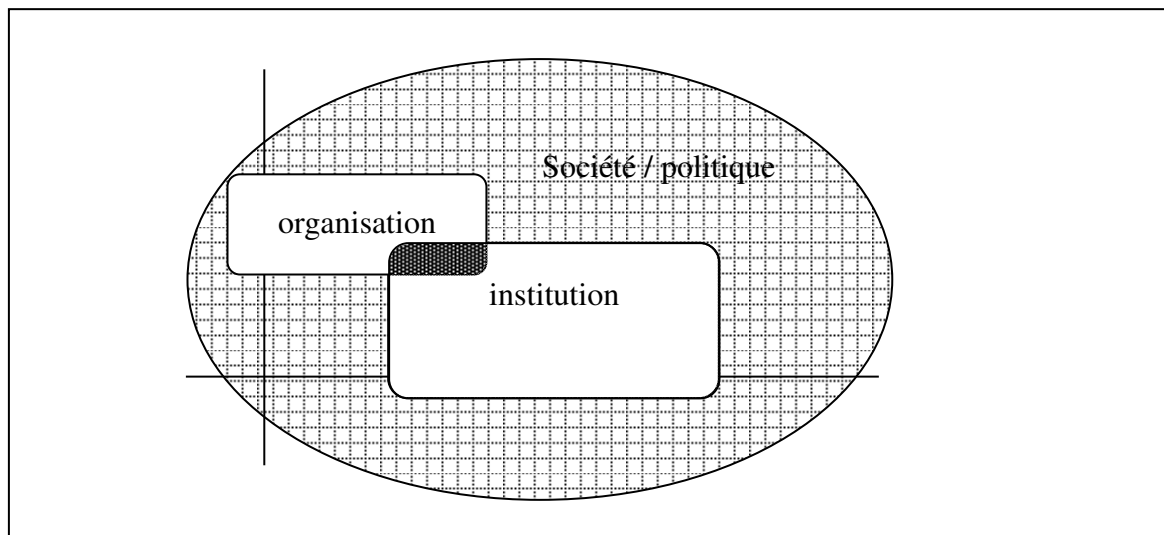


Figure 10. Conciliation entre la culture et la gestion dans deux musées : l'institution, l'organisation et la société.

Notre problématique avait abouti au déploiement de trois sous questions :

- les établissements étudiés parviennent-ils à augmenter leur autonomie ?

L'étude des deux cas proposés a mis en évidence une augmentation effective de leur autonomie. Le taux de subventionnement du Louvre devrait encore diminuer à partir de 2016, au versement des produits financiers du fond de dotation. Quant au Domaine National de Versailles, l'établissement a atteint depuis plusieurs années l'autonomie en termes d'exploitation.

- les missions muséales traditionnelles sont-elles maintenues, développées ou bridées ?

Le Louvre et le Domaine National de Versailles ont procédé à une modification de la réalisation de leurs missions muséales. Le maintien de leurs pratiques s'est accompagné d'une extension de périmètre leur permettant ainsi de développer leur missions muséales.

- la LOLF et la tentative de conciliation des objectifs muséaux traditionnels avec les objectifs financiers impactent-elles la structure de ces établissements ?

Les institutions muséales ont développé une dimension organisationnelle. L'institution et l'organisation sont étroitement interconnectées dans une structure hybride stable et équilibrée.

Il y a donc, à la fois une extension du périmètre de l'institution, et une conciliation entre l'institution et l'organisation. Cette conciliation se fait par un rapprochement de l'organisation et l'institution, un rapprochement qui a lieu par la prise en compte des contraintes de l'autre, lui donnant une structure originale, où institution et organisation font plus que cohabiter puisque l'organisation se trouve mise au service de l'institution pour en décupler son potentiel. Dans cette structure mixte d'institution muséale combinée à l'organisation muséale, les caractéristiques des institutions et des organisations se voient modifiées (tableau 9).

## 2. Des dangers d'une difficile conciliation

Le musée moderne se voit proposer de multiples missions qui modifient son périmètre d'action et sa façon de réaliser les missions muséales traditionnelles : des missions de

conservation, d'acquisition, de diffusion, de recherche scientifique, mais également une nécessité d'autonomie en matière d'exploitation.

Les musées doivent réaliser ces missions dans le respect des quatre dimensions que nous avons mises en évidence, présentées en revue de littérature, et qui paraissaient pourtant irréconciliables :

- le besoin de liberté de l'artiste et son intégration à un groupe par le développement d'un équilibre stable,
- l'outil numérique et l'accès gratuit à des œuvres, l'impact scientifique du musée, les outils de gestion et la recherche de résultat.

La mise en évidence de cette conciliation n'a pas été évidente. Elle a fait l'objet d'obstacles administratifs et d'un changement de posture de notre part par la confrontation avec le terrain et dont nous discuterons. Par ailleurs, l'institution qui tente de concilier les objectifs institutionnels et les objectifs organisationnels se voit confronter au risque de désinstitutionnalisation. Si nous ne l'avons pas personnellement observé dans les établissements étudiés, cela ne signifie pas que ce risque soit inexistant mais qu'il s'agit d'une problématique critique à laquelle les institutions doivent prendre garde. En effet, la conciliation qui est demandée aux musées n'est pas naturelle. Il s'agit d'un art à part entière, un art qui se construit.

## 2.1 Mes changements de positions

Après une contextualisation des musées, nous avons souhaité présenter quatre approches relatives aux musées. Nous avons décliné ces quatre approches en huit perspectives parfois, *a priori*, irréconciliables, auxquelles s'ajoutait un cadre d'analyse.

Au travers de notre étude, nous constatons que ces quatre approches sont bien présentes sur le terrain. Nous avons ainsi rencontré des gens qui ont trouvé une manière de concilier ces différentes visions, ces différentes nécessités. Ainsi, il y a bien des moments où l'art est souverain, des moments où l'art s'exprime par le groupe, qui peut être un musée, des moments où le musée, dans sa réinvention, se tourne vers le numérique, des moments où le musée cherche son autonomie...

Je perçois cette rencontre du terrain comme un soulagement. Mes lectures m'avaient confortée dans la sincérité des propositions. Ma préparation au terrain était autre et mes sentiments différents selon l'établissement concerné.

S'agissant du Domaine National de Versailles, au début de mon travail de thèse, je ne percevais pas encore le numérique, ce « musée virtuel » qui commençait à apparaître dans les publications. La rencontre du terrain a rapidement rectifié ce ressenti. Les autres dimensions, en revanche, me paraissaient rapidement évidentes, même si mon étude m'a permis de moduler les perspectives au regard des solutions originales développées par l'établissement.

Le cas du Louvre était autre. Ma préparation au terrain me laissait percevoir un musée qui avait du mal à entamer son changement. Je voyais bien des projets se profiler avec le Louvre Abu Dhabi mais, mis à part en 2007, il me semblait qu'il y avait peu de répercussions. Il faut le rappeler également, la structure des rapports d'activité a véritablement changé à partir du rapport de 2011, publié en 2012. Ma préparation au

terrain me paraissait plutôt pessimiste par rapport aux angles d'étude. Je me dirigeais même vers une opposition entre le Domaine National de Versailles et le Louvre, l'un qui a trouvé une solution et pas l'autre. Le bon élève et le mauvais élève. Cette impression, devenue presque une certitude, a alors été balayée lors de ma rencontre avec le terrain. Le Louvre n'était plus tourné vers le passé. Les mutations, si elles n'étaient pas encore visibles dans les rapports d'activité, étaient là. Elles ne débutaient pas seulement, la révolution était en marche : le Louvre-marque déployait ses ailes. J'avais un regard extérieur analytique et je voyais l'invention de ce nouveau Louvre comme un soulagement.

Ainsi, le Domaine National de Versailles et le Louvre, peut-être de façon heureuse ou malheureuse selon le point de vue et la sensibilité de chacun, de façon explicite ou non, embrassaient les perspectives que j'avais perçues de la littérature pour dessiner leur solution.

Plus que des établissements, j'ai rencontré des gens qui ont perçu les différentes facettes des musées et qui ont mis en œuvre des solutions pour concilier. Je regrette de n'avoir pu obtenir plus de rencontres. De nouvelles procédures ont été établies, des formulaires à remplir et des courriers restés sans réponse à partir de 2012 mais qui m'ont conduite à utiliser des relations personnelles pour obtenir des rendez-vous qui, de fait, devenaient informels et tellement riches en spontanéité.

Les gens rencontrés m'ont ainsi fait part, parfois avec désinvolture, parfois avec sérieux, parfois avec pudeur, mais (presque) toujours avec passion, de leurs impressions, et de leurs analyses se détachait un pragmatisme évident : la nécessité de concilier toutes les missions attribuées au musée. Ces gens n'ont pas eu la pertinence de percevoir leur musée. Ils l'ont écouté (Moriceau, 2007) et ont su me parler de ce qu'ils entendaient.



Mon angle personnel est marqué par l'orthogonalité entre les institutions et les organisations. Etonnée par leur complémentarité mais également par leur exclusivité, il me semblait percevoir quelque chose de singulier. Je comprenais de mes lectures que l'on était institution ou organisation. Les choses n'étant pas immuables, Pesqueux (2007, 2010) décrit les modifications de structure des institutions et des organisations : les institutions peuvent devenir organisation et les organisations se réorganisent, deviennent institution ou disparaissent. On était donc l'un ou l'autre de façon stable, avec des états intermédiaires de passage de l'un à l'autre. Ce que je voyais intuitivement ressemblait à une chimère. Institution et organisation en même temps. Deux animaux dans un même corps. Un état, certes en construction, mais un état stable et non le passage d'un état à un autre. Une structure hybride stable et équilibrée.

Comme pour toute institution, et en particulier pour une institution qui se cherche une nouvelle façon d'être, le risque de désinstitutionnalisation existe. Je ne l'ai cependant pas ressenti. Il est à noter que ces deux établissements sont des institutions particulières. Leur taille a toujours nécessité d'elles qu'elles soient organisées. C'est aussi probablement cette même dimension qui leur permet de soutenir la menace de désinstitutionnalisation. Et aujourd'hui, elles sont encore plus organisées. Elles sont partiellement organisation : elles veulent leur marque, leur statut, elles veulent grandir tout en restant institution. Et malgré ces changements, elles conservent leur légitimité, une légitimité qui est nécessaire : c'est leur atout, leur ressource. Être institution est, d'une façon générale, autant une chance qu'une contrainte.

## 2.2 Un risque réel de désinstitutionnalisation

L'orthogonalité institution / organisation, c'est à la fois des possibilités dans le champ de ce que l'on est et de ce que l'on connaît autant que le danger de ne pas maîtriser ses contraintes et les clefs de son champ. Les deux établissements rencontrés ont su faire preuve d'ingéniosité et de maîtrise de leur environnement pour mettre en place chacun une solution originale, transformant cette orthogonalité en chimère réelle, en hybride stable et équilibré. Ces institutions ont inventé leur manière de faire et elles ont ouvert le champ des possibles.

L'ouverture du champ des possibles n'est évidemment pas sans risque. Il y a des critiques à ces changements, même si, et c'en est presque surprenant, celles-ci proviennent assez rarement des syndicats du personnel des musées eux-mêmes. D'une manière générale, il est reproché à la politique culturelle dans sa globalité de n'être « plus abordée sous l'angle artistique mais dans une logique purement budgétaire » (Force Ouvrière, 13 avril 2014). Cette critique ne concerne pas seulement le champ muséal mais toute l'industrie culturelle, qui comprend donc pêle-mêle les musées, mais également la musique, la littérature ou le cinéma.

Les revendications propres au Louvre et au Domaine National de Versailles concernent principalement la problématique de la gestion des ressources humaines (FSU, 5 décembre 2009), qui fait partie intégrante des charges d'exploitation et donc potentiellement des modifications des établissements publics en recherche d'autonomie, mais sans nécessairement faire le parallèle entre le non remplacement des agents partants et la LOLF et/ou le changement de statut. Elles ne sont généralement pas récentes et ne concernent que rarement les modifications de stratégie en matière culturelle adoptées par le Louvre et par le Domaine National de Versailles. Sont ainsi rarement évoqués « le

recours au privé, les externalisations ne sont pas des orientations viables pour le service public ! » et que ce « partenariat public- privé [soit] un outil supplémentaire pour le démantèlement des services publics ! » (CGT-culture, 6 juin 2008). En 2007, Rykner soulignait ainsi que « les musées deviennent des stocks d'actifs que l'on peut gérer comme on veut » et pour lesquels les prêts d'œuvre « n'ont aucun caractère scientifique » (propos recueillis par Bellet, 2007).

L'une des difficultés auxquelles sont confrontés les établissements publics tient en la recherche de sources de financement importantes. Dès lors, l'appel massif au mécénat pose la question de la place du mécène dans ces établissements publics. Le mécène est supposé faire don d'une participation financière, destinée à un projet prédéfini, ou faire don d'une œuvre. L'association du nom du mécène à celui du projet ou de l'établissement doit lui permettre, de recueillir un assentiment sociétal, d'être associé au rayonnement du projet ou de l'établissement pour lequel il a investi, sans oublier les avantages fiscaux et la publicité de long terme associée au projet. Le besoin des mécènes et donc la séduction croissante dont ils font l'objet génèrent des critiques en ce qu'ils peuvent notamment promouvoir un autofinancement de leurs propres expositions (Mathieu, 2014), créant le doute sur l'impact scientifique de ladite exposition ou de l'objectivité de la mise en œuvre de cette exposition.

Une autre des difficultés que rencontrent les musées dans leur recherche de solution est la problématique de leur singularité. Celle-ci est à la fois leur atout, le potentiel qu'elles peuvent marchander, leur voie vers l'autonomie demandée, le chemin vers la liberté, autant que les chaînes, auxquels ils sont attachés, l'image que la société a d'eux et à laquelle ils doivent se conformer. Ces deux établissements ont tous deux bousculé l'image qu'ils renvoient à la société. Ils ont tous deux fait une place à l'art contemporain, l'un dans sa structure même, l'autre dans ses multiples expositions. La Pyramide de Pei a ainsi

été qualifiée de sacrilège (interview du Président François Mitterrand, 4 Mars 1988) et les expositions d'art contemporain au Domaine National de Versailles sont qualifiées de « chaos à Versailles » par le biais de pétitions (Défense du Patrimoine Français, 5 juin 2015). Le cœur de la discorde vient de la dissociation entre musée d'art et musée du patrimoine.

Les musées peuvent ainsi traiter d'art, entendu comme résultat artistique et non comme processus créatif, et/ou de patrimoine, l'art n'appartenant pas nécessairement au patrimoine et le patrimoine n'étant pas nécessairement artistique, ce qui n'empêchera pas l'art de devenir peut-être patrimonial. De fait, le musée, bien qu'historiquement défini par son approche patrimoniale, ne peut être limité au patrimoine ; il doit être défini par son approche culturelle. Dès lors, le musée doit être perçu, non pas, de façon réductible, comme dédié au patrimoine ou à l'art mais comme un lieu de mise à disposition et de mise en valeur de la culture.

Or, l'une des problématiques auxquelles les musées doivent faire face est l'exclusivité de cette appartenance et le fait que, hors des conflits armés, l'art peut être sujet à contestation alors que le patrimoine ne l'est pas. Cela n'est pas surprenant dans la mesure où cette distinction, cette hiérarchisation peut-être même, est intrinsèque à la nature de l'art et la nature du patrimoine.

L'art se positionne en marge du commun. Le projet artistique bouscule les habitudes et nous amène à réfléchir. Le patrimoine en revanche fait partie de nos valeurs partagées. Il est une référence. Nous l'avons hérité et nous le transmettons à notre tour. Notre volonté de transmettre notre héritage nous pousse à être statique vis-à-vis de ce patrimoine. Le patrimoine est. Il nous a été transmis et doit être conservé en l'état ou être restauré pour retrouver son aspect d'origine et/ou assurer sa conservation nécessaire à sa transmission.

Partant de cette assertion, les critiques relatives à la construction de la Pyramide de Ieoh Ming Pei prennent sens. Le problème n'est pas en réalité une question de pyramide

centrée sur la cour Napoléon et donc excentrée par rapport à l'axe historique parisien<sup>30</sup>. Le problème est en réalité la modification d'un legs de l'histoire. Le Louvre n'était plus aujourd'hui perçu comme un palais royal mais comme un lieu d'exposition, le Tapis Volant de Rudy Ricciotti et de Mario Bellini a fait l'objet de moins de protestations. La perception du Louvre comme un lieu d'exposition et non comme un palais est également ce qui a désenchaîné le Louvre de ses bâtiments, c'est-à-dire ce qui lui a permis de s'exporter en tant que concept.

Le château de Versailles en revanche est plus qu'un lieu d'exposition Il est un château, un art de vivre, la marque persistante à travers les siècles du pouvoir et de la magnificence du Roi Soleil. Patrimoine français s'il en est, il ne peut subir l'inclusion de l'art contemporain, dans la mesure où celui-ci n'est pas (encore ?) patrimonial, révélant ainsi la hiérarchie existante entre le patrimoine et l'art.

Il y a une volonté manifeste du Louvre et du Domaine National de Versailles de diversifier son offre culturelle et de bousculer les habitudes. Un artiste ne doit-il pas les bousculer ? Le Louvre et le Domaine National de Versailles seraient-ils alors des artistes à leur manière ?

### 2.3 L'art de concilier au musée

De fait, chacun des musées se voit confronté à la difficulté d'inventer sa façon de concilier les différentes missions qui lui incombent sans tomber dans le risque de

---

<sup>30</sup> L'axe historique parisien est constitué par l'alignement des Tours de la Défense, de l'Arc de Triomphe, des Champs Elysées, de l'Obélisque et des différentes voies intermédiaires qu'elles soient routières ou dans les jardins.

désinstitutionnalisation. Autrement dit, chaque musée se doit de respecter sa singularité, sans sacrifier sa raison d'être (Moriceau, 2004). Le défi est de taille ! Les différentes perspectives que nous avons relevées en première partie, relevant de quatre grandes tensions consistent en des demandes faites aux musées et à qui il est demandé de répondre, quatre demandes qui sont autant de perspectives paradoxales. Les musées doivent donc concilier avec la liberté de l'artiste, alors même que celui-ci a besoin d'une forme de reconnaissance que peut lui offrir le musée. Par ailleurs, dans ce contexte de liberté, le musée doit intégrer sa mutation numérique, ce qui signifie, entre autre, une extension du nombre d'œuvres accessibles gratuitement *via* les médias, alors même que les musées sont confrontés à une baisse de subventions, à une autonomie juridique qui doit être associée à une autonomie financière ayant pour contrepartie une augmentation des ressources propres.

Autrement dit, les musées sont confrontés à des demandes *a priori* irréconciliables. La liberté de l'artiste s'accorde parfois avec de l'exubérance, exubérance que les musées vont tenter d'intégrer, alors même qu'ils disposent de leur propre identité. La conciliation de la liberté de l'artiste et de la singularité du musée n'est pas chose aisée, notamment lorsque les musées disposent d'une image forte. La difficulté relève alors en ce qu'il n'y ait pas de confrontation entre le projet culturel présent et la singularité du musée. Une confrontation serait destructrice et par essence, contre-productive. Le processus créatif étant externe à l'organisation (Le Theule, 2007), elle n'interviendrait pas sur la production artistique. Cependant, elle mettrait en péril l'image de l'artiste et l'aspect institutionnel du musée en ce qu'elle ébranlerait la valeur de référence et de stabilité qu'est l'institution, portant ainsi un risque de désinstitutionnalisation. La conciliation est donc une nécessité. Comment alors mettre en balance sur un marché interne (Becker, 1985, 1988), qui fait donc appel, par définition, à une notion de valorisation, qu'elle soit pécuniaire ou non, avec l'aspect indéfini et donc inestimable de l'Art (Flaubert, 4 décembre 1872). Le marché interne, qui entre en jeu dans le cadre d'expositions, de

collections ou même de ventes de biens d'art, ne serait-il alors non pas le marché de l'œuvre ou du projet mais le droit d'accès au projet ? Les musées présentent-ils alors des œuvres ou des accès à la culture ? N'est-ce pas là le rôle sociétal des musées ?

Bourdieu (1994) souligne la discordance entre art et gestion, mettant en évidence des problématiques de pouvoir. La numérisation des œuvres et leur libre accès (Baujard, 2012) ne permettent-ils pas de s'affranchir du pouvoir de l'argent pour approcher l'œuvre ? Certes, il ne s'agit que d'une reproduction de l'œuvre, mais qui, nous l'avons vu avec le Louvre et le Domaine National de Versailles, peut permettre parfois d'approcher le travail de l'artiste et donc, potentiellement, son cheminement bien plus que ne le permettrait la rencontre directe du visiteur et de l'œuvre. Le musée virtuel (Abouddrar, 2000, Tobelem, 2011) serait donc à la fois une porte d'entrée au marché interne de l'art et également une façon d'atteindre, peut-être, le projet intellectuel de l'artiste.

La pérennité du système ne peut exister que si les œuvres sont mises à la disposition du public. Pour cela, elles doivent, d'une part, être conservées, et d'autre part, ne pas être soustraites au bien public. Les musées assurent ainsi une mission de service public, qui, s'il se veut pérenne, se doit de faire preuve de rationalité économique en développant une forme de culture du résultat (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2008) propre au service public et que les établissements muséaux ont volontiers qualifié d'équilibre. Le résultat, entendu comme équilibre et non comme rentabilité, permet ainsi aux musées de proposer des œuvres scientifiquement pertinentes mais également artistiquement singulières, répondant ainsi aux missions sociétales dont ils sont porteurs.

Les musées sont donc chargés aujourd'hui de répondre à ce problème complexe, de répondre aux quatre grandes visions que nous avons évoquées, sans mettre en péril leur qualité d'institution. Ils se doivent donc d'inventer leur propre solution unique afin de faire écho à leur propre singularité.

### 3. Un musée totipotent ?

De tous temps, le patrimoine est perçu comme notre héritage ; ce que nous avons reçu et que nous devons transmettre. Le musée dinosaure conserve, restaure, maintient en l'état. Hors du temps, il est un gage de transmission. Ce musée poussiéreux n'est plus. Le musée n'évolue plus hors du temps. Même si, nous l'avons vu, le musée n'est pas encore culturel, il est un lieu de culture. Dans sa transmission de culture collective et d'identité nationale, il s'intègre à la société. Il en est à la fois dépendant et structurant. Mais la place du musée est aujourd'hui en mouvance. Bousculant et bousculé, le musée est en pleine mutation.

#### 3.1 L'art pour le marché

Les musées sont confrontés aujourd'hui à un besoin d'esthétisation. Ils ne doivent pas seulement être utiles à la société, ils doivent être esthétiques. Lipovestky et Serroy (2013) défendent la fin des oppositions qui existaient jusqu'alors entre l'art et l'industrie, entre la culture et le commerce, entre la création et le divertissement. L'heure est aujourd'hui aux loisirs. Tout se doit d'être, et devient, ludique (Lipovestky, 2009). Les musées ne font pas exception à cette mouvance, non pas qu'ils ne puissent se positionner en ardent défenseur de la valeur scientifique et donc, potentiellement sérieuse, de la culture, mais ils sont au



cœur de l'art, de l'art passion. Comment alors montrer la passion, l'émotion et se tenir en dehors d'une société centrée sur l'esthétique émotionnelle ?

L'esthétique peut être une expérience d'attention, indépendante de la beauté (Schaeffer, 2015), mais elle peut également être une perception du beau (Hegel, 1875). La part émotionnelle est inhérente à la nature de l'art qui doit nous toucher, qui doit nous émouvoir. L'objet du musée est alors de « [mettre] en scène la valeur proprement esthétique universelle, intemporelle » (Lipovestky et Serroy, 2013) de l'œuvre en l'extrayant de son contexte. L'art est alors placé dans une position de suprématie, relevant d'un « pouvoir spirituel laïque nouveau » (Lipovestky et Serroy, 2013) qui se diffuse à l'ensemble de la société.

L'hyperconsommation fixe les règles. L'art n'est plus décoratif, il est démocratique, il est utile, il est fonctionnaliste. L'art n'est plus pour l'art. L'art est un outil pour le marché pour permettre à la société d'hyperconsommation de se développer. Les musées n'échappent pas à ce fait. Comment le pourraient-ils ? Ils existent et exercent dans un univers qui prône l'utilisation de l'art comme outil démocratique. Au nom de l'autonomie et de la liberté de création, les artistes envahissent les champs et les supports. Au nom de l'esthétique émotionnelle, la société revendique l'esthétisation du monde. Les objets du quotidien sont corrigés dans une dimension esthétique. La machine à laver, cube avec un tambour, utilitaire s'il en est, se transforme en appareil lumineux et coloré. La machine à laver se doit d'être esthétique ! La machine à café se décline sous différentes couleurs. La machine à café se doit d'être esthétique ! La suresthétisation du monde a modifié la perception et les attentes de la société. Des villes font maintenant appel à des artistes tels que Frédéric Garcia ou Franck Maurence pour animer leurs murs. Les états eux-mêmes n'y échappent pas dans leur course à l'attractivité pour les entreprises, pour les Jeux Olympiques. La référence est construite sur cette suresthétisation. Les musées répondent donc aux attentes de l'Etat mais également des consommateurs en invitant l'esthétique

ludique dans ses murs. Quelle place tiendrait un musée poussiéreux, vieillissant, dans une société en recherche de loisirs et d'esthétique ? Probablement aucune. Il ne serait plus dans la société mais en marge de cette même société, rendant alors impossible la réalisation des missions muséales d'accès à la culture.

La dynamique de loisirs développée dans les musées fait l'objet de critiques, mais la non intégration du musée à la société en provoquerait certainement plus.

### 3.2 Le musée comme individuation ?

La difficulté tient en ce que, non pas les musées, mais la société a perdu son aptitude à créer puis à recevoir des symboles, éléments fondateurs et structurants de cette même société. L'homme devient un consommateur, il est un receveur de messages mais n'est plus sollicité pour son aptitude à créer des messages. Il devient une finalité et non une relation, un individu plutôt qu'une individuation. Or, c'est cette individuation qui permet à l'individu d'exister et de devenir (Simondon, 2005). Le fait que l'homme ne soit plus qu'un receveur de symboles et non un créateur de symboles a créé une rupture entre l'individu et son milieu, une dissociation entre l'homme et la société (Stiegler, 2007). Cette dissociation a pour conséquence la dégradation de la qualité de récepteur de symboles de l'homme. De fait, il n'est plus ni créateur de symbole, ni un bon récepteur.

En outre, la société hyperconsommatrice est à la fois la cause et la conséquence de l'industrialisation. Censée satisfaire les désirs des hommes, l'industrialisation a provoqué la disparition du désir au profit d'un consumérisme agressif, développant alors un capitalisme pulsionnel (Stiegler, 2007). La société n'étant plus apte à symboliser, elle ne canalise plus les pulsions, ce qui décuple la régression humaine.

Comment, dans ce tableau noir, redonner sens à la société, à l'individuation et à l'humanité ? N'avions-nous pas évoqué la culture comme vecteur de sens et de valeurs, comme vecteurs de symboles ? Le musée est un élément de la société, il en subit les mêmes biais, les mêmes défauts, les mêmes perversités. Répondant à la société d'hyperconsommation, il ne permet plus nécessairement non seulement l'individuation mais également la transindividuation.

Il est temps de penser à notre devenir ! Il est temps de redonner des valeurs à l'homme pour qu'il ne soit plus individu mais reconquière sa condition d'individuation ! Il est temps de trouver de nouvelles voies symboliques (Stiegler, 2008) ! Le musée a cette capacité de proposer des valeurs et des symboles à la société. Il possède cette créativité intrinsèque, cette part artistique qui lui permet de se réinventer au-delà de tout.

Si le musée traditionnel est prisonnier de l'hyperconsommation, reste une autre forme de musée. Le musée virtuel s'invente chaque jour. Entre technicité et symbolique, il exploite un réseau et développe le lien comme mode de vie (Stiegler, 2007), comme raison d'être. L'acte participatif du musée virtuel peut rendre à l'homme sa faculté à être ému, à être sensible, à s'individualiser. Il peut représenter une nouvelle valeur, une nouvelle règle en réponse aux crises de la société (Jardat, 2009). Conjuguant à la fois l'apport culturel destiné à l'homme comme récepteur et la participation de l'homme comme créateur de symboles, le musée virtuel peut rendre au musée son rôle sociétal de transmission des valeurs, son rôle structurant. Mais au-delà de ça, le musée virtuel peut rendre à l'individu son humanité.

### 3.3 Transmission transgénérationnelle de modèles

L'*habitus*, l'acculturation (Bourdieu et Passeron, 1964), la culture comme pouvoir (Bourdieu, 1982) ont été dénoncés il y a maintenant cinquante ans comme une problématique de reproduction de privilèges des classes dominantes. Quinze ans plus tard, Bourdieu (1979) notait une moindre nécessité de se légitimer par la culture, marquée par la baisse de fréquentation de certaines pratiques.

Cependant, Coulangeon (2011) constate que l'école participe toujours à la reproduction des privilèges. Pour autant les mécanismes de la domination symbolique ont évolué, se sont déplacés. Le clivage de culture ne porterait alors plus sur une opposition entre la haute culture et la culture populaire mais entre la culture diversifiée et la culture exclusive. C'est là toute la différence de capital culturel entre l'omnivore et l'univore (Peterson, 2004). De fait, elle porterait moins sur un classement hiérarchique vertical que sur une notion horizontale de surface.

Il ne s'agit pas là de l'aveu d'un échec des politiques de réformes scolaires et de politiques culturelles. Celles-ci ont eu un effet positif mais celui-ci n'est que modéré. Est-ce à dire que les musées échouent dans la démocratisation de leur public ? Partiellement, certainement. Le succès modéré de décennies de tentatives de démocratisation culturelle ne signifie pas qu'il faille arrêter de les mettre en œuvre, mais plutôt que la démocratisation culturelle ne peut avoir lieu seulement parce que l'Etat a décidé qu'elle devait avoir lieu, décision qui ne reste pas lettre morte puisque des politiques culturelles ont été mises en œuvre et des fonds y ont été alloués. En revanche, ce succès modéré met en exergue le fait que les classes ne sont pas aussi versatiles que le décrivent les post-modernes.

Il faut alors peut-être trouver une autre manière de provoquer la démocratisation, qu'il s'agisse une modification des pratiques des musées et/ou une modification du rôle des musées dans la société. Et c'est peut-être là la clef du système. L'accès non pas à la culture mais aux cultures nécessite certainement que le musée procède à une mutation bien plus profonde que celle à laquelle il a déjà procédé. Mais le musée, cette institution, cette référence, sera-t-il alors encore le musée ou sera-t-il autre ? La question n'est d'ailleurs pas tant de savoir si le musée doit exister en tant que tel ou devenir autre que de savoir si l'on peut forcer l'acculturation.

### 3.4 Bousculer les valeurs

En matière d'art, le terme contemporain n'a pas trait à la notion de datation mais à une catégorie d'art dont la singularité consiste à « déjouer les attentes » (Heinich, 2014). L'art contemporain cherche à la fois le déplacement des frontières existantes et à initier le public (Heinich, 2014). « Tout artiste a affaire à un public. L'artiste travaille toujours avec un public. Ce qu'il sculpte, c'est le social, donc le public » (Stiegler, 2007). De fait, l'art contemporain entend créer une relation entre l'objet artistique et le public. La tentative de disparition de l'intériorisation de l'artiste doit permettre d'établir une relation entre l'œuvre et le public pour permettre au public de transformer par lui-même l'œuvre en « monde visible » (Gombrich, 1960). Si l'art moderne entend mettre à l'épreuve les règles, l'art contemporain va au-delà avec le jeu de déplacement, allant même jusqu'à questionner la notion d'œuvre d'art (Heinich, 2014) et le rôle du public dans la perception de l'œuvre.

De fait, on peut légitimement se poser la question de la cohérence des musées et de l'art contemporain. Comment le musée, symbole et référence, peut-il accueillir une œuvre qui bouscule attentes, références et valeurs, qui remet en question la tradition ? Si le musée a pour objectif de présenter l'art et que l'art, *a minima* une partie de l'art, demande un changement de paradigme, et notamment de paradigme du musée, alors l'art change nécessairement le musée. Il y a ainsi, structurellement, à l'intérieur de l'art, un changement des musées.

### 3.5 Le musée, au-delà de la culture et du patrimoine

Les rôles des musées sont multiples, bien plus diversifiés que ce que ne le laisse entendre la définition du code du patrimoine (article L.441-2). Le musée moderne se voit proposer de multiples missions qui modifient son périmètre d'action et sa façon de réaliser les missions muséales traditionnelles : des missions de conservation, d'acquisition, de diffusion, de recherche scientifique, mais également une nécessité d'autonomie en matière d'exploitation. Le musée, nous l'avons vu, peut concilier l'art et la gestion, même si ce n'est pas aisé. Cette conciliation n'est pas le seul défi auquel sont confrontés les musées, les musées s'intègrent dans un paysage sociétal dont ils constituent l'un des acteurs majeurs.

Ainsi, il faut souligner l'importance pour le musée de ne pas subir les changements de la société. Il se doit de les accompagner voire même de les orienter, et ce, bien qu'il soit encore souvent considéré comme un lieu de tradition. De fait, la mission qui est, peut-être, la plus essentielle au musée est une mission sociétale. Il est ainsi demandé aux musées d'être autonomes (pour les plus grands), de démocratiser la culture, d'initier le

retour à une société libidinale, de se réinventer tout en gardant un positionnement institutionnel.

Notre recherche sur la conciliation dans les musées nous a ainsi permis d'appréhender des dimensions sociétales majeures portant sur l'esthétisation du monde, sur l'individuation, sur la transmission intergénérationnelle ou encore les pratiques d'art contemporain. De fait, les attentes que la société a aujourd'hui à l'égard des musées correspondent au respect d'une tradition associé à un renouveau du musée ainsi qu'à un renouveau de la société elle-même. Les musées peuvent beaucoup mais ils ne peuvent pas tout. Ils ne peuvent pas gérer tous les maux de la société. Je ne suis pas certaine que les artistes et les musées, même s'ils déplacent les frontières, soient aptes à s'attaquer à la culture libre et à l'acculturation nécessaire pour transformer la société pulsionnelle en société de désir.

Le musée partage l'art et transmet le patrimoine. Le musée maintient la culture en vie, une culture qui fait que toute la société tient. Pas nécessairement bien, mais elle tient. Si le musée entend affronter la société pour la changer, il ne sera plus musée, il sera autre. Gardons nos musées et laissons « un autre », peut-être à créer, changer la société, mais gageons que le succès de la conciliation, dont cette thèse fait l'objet, augure de nombreuses transformations à venir.

## Conclusion



*De l'oekoumène à l'érème, parcourir le globe Erdapfel de Martin Behaim...*

L'objet de cette étude était de satisfaire un questionnement quant à l'absence de réactions de la part des musées face aux contraintes gestionnaires demandées par le gouvernement alors même que d'autres institutions (universités, hôpitaux) faisaient l'objet d'une médiatisation plutôt contestataire à l'encontre de ces contraintes. Cet étonnement se formulait alors comme le besoin de mettre en évidence les raisons de ce silence, soit qu'il s'agisse d'une discrétion, soit que les musées aient acceptés ces objectifs, peut-être comme un défi à relever. Notre problématique était alors :

Comment les musées nationaux concilient-ils les objectifs institutionnels avec les objectifs gestionnaires imposés par la LOLF ?
---

A la suite de notre revue de littérature, nous avons formulé neuf perspectives que nous avons étudiées auprès de deux établissements muséaux, le Louvre et le Domaine National de Versailles. Si ceux-ci sont atypiques par leur taille et leur rayonnement, ils avaient

l'avantage de pouvoir éventuellement mettre en œuvre les ressources nécessaires à l'application de ces nouvelles mesures. Les musées doivent réaliser leurs missions dans le respect de quatre tensions que nous avons mises en évidence, et qui paraissaient pourtant irréconciliables :

- le besoin de liberté de l'artiste
- son intégration à un groupe par le développement d'un équilibre stable,
- l'outil numérique et l'accès gratuit aux œuvres,
- l'impact scientifique du musée, les outils de gestion et la recherche de résultat.

La confrontation de ces perspectives aux deux établissements de notre étude nous a amené à modifier ces perspectives, faisant apparaître une logique d'équilibre ainsi que des musées confrontés à une dualité entre leurs missions locales et leur positionnement dans le cadre d'un ensemble muséal national. Le Louvre et le Domaine National de Versailles ont mis en place deux solutions distinctes, qui nous ont permis de dégager un modèle de conciliation dans lequel institution et organisation, bien qu'orthogonales, effectuent un rapprochement, sous la contrainte d'impératifs politiques. Ce modèle constitue ainsi un apport en théorie des organisations, en tant que solution alternative à l'institution ou à l'organisation dans la mesure où il s'agit d'une situation stable, ne souffrant pas des faiblesses d'une structure intermédiaire comme l'institutionnalisation incomplète. Ces deux établissements ont développé un hybride stable et équilibré.

La mise en évidence de cette conciliation n'a pas été évidente. Elle a fait l'objet d'obstacles administratifs et d'un changement de posture de notre part par la confrontation avec le terrain.

Les établissements que nous avons étudiés ont ainsi réussi à intégrer la gestion dans leurs missions muséales. Ils ont refusé de s'enfermer soit dans l'art et le patrimoine, soit dans la gestion. Ils ont trouvé, chacun à leur manière, une façon originale et formidable de concilier l'art et la gestion, sans sacrifier l'institution.

Ainsi, l'exubérance de l'artiste et la singularité du musée peuvent non pas seulement se concilier, mais décupler leurs potentiels respectifs, chacun mettant l'autre en valeur. Le musée fait front face au risque de désinstitutionnalisation. Il se réinvente, il s' imagine, il se crée de nouveaux périmètres, il conquiert de nouveaux espaces géographiques, artistiques et numériques, non pour réaliser ses missions, mais pour les sublimer.

Parler de musée, aujourd'hui, c'est parler de conservation, d'acquisition et de diffusion. Il est également question d'autonomie financière pour les plus grands établissements. Notre étude nous a permis de dégager une dimension que nous n'avions pas perçue dans la littérature, la dimension sociétale. Si le musée est une institution, il nous est apparu que la société n'intervient pas seulement comme part sociétale de l'institution, mais comme une dimension forte qui modèle les missions, les actions et la raison d'être du musée. Parler de musée, c'est donc également parler d'esthétisation, d'individuation, de culture(s) et d'acculturation, de privilèges. Il est alors question de société.

Le Louvre et le Domaine National de Versailles ont montré qu'ils pouvaient relever le défi de la conciliation, pas seulement de l'art et de la gestion, mais plus largement de la créativité artistique, une créativité développée par une institution, une créativité au service

de l'institution. Ces deux institutions ont inventé leur manière de concilier l'art et la gestion. Ils ont trouvé chacun une stabilité pour concilier l'art et la gestion, le patrimoine et la gestion, sans dénaturer leur raison d'être, notamment grâce à la recherche d'un équilibre global et au développement de la dimension numérique du musée. Ces deux établissements ont mis en place des exemples de solutions non généralisables en raison de leur taille, de leur rayonnement et de leur unicité. Cependant, le modèle qui apparaît à travers leurs solutions met en évidence plus qu'une cohabitation, une conciliation entre institution et organisation, dans laquelle chacune est mise au service de l'autre pour leur permettre de décupler leur potentiel.

La conciliation par les musées nationaux étudiés des objectifs institutionnels et des objectifs gestionnaires imposés par la LOLF a été permise par la création d'une structure hybride stable et équilibrée, à la fois institution et organisation, permettant de développer le potentiel de chacune des dimensions.

La notion de conciliation met ainsi en évidence le défi sous-jacent à la réalisation des objectifs institutionnels et des objectifs gestionnaires, de façon non exclusive. Pour reprendre le parallèle d'Hermès, d'Apollon et de Zeus, les musées jouent le rôle de conciliateur, le rôle de Zeus. De cette conciliation naît l'hybride. Comme les attributs d'Hermès et d'Apollon, l'hybride permet aux arts et au commerce de s'apporter mutuellement. Chacun des établissements étudiés a ainsi développé son propre hybride, dotés de spécificités propres à l'identité de l'établissement concerné, permettant ainsi l'articulation des mécanismes institutionnels et des mécanismes organisationnels. La création de ces hybrides leur permet ainsi d'exploiter les apports d'une structure organisationnelle tout en développant la charge institutionnelle de l'établissement. Les missions institutionnelles sont ainsi renforcées, en ce que l'hybride permet aux

établissements de repenser ces missions et d'en étendre le périmètre. Par ailleurs, l'hybride permet aux établissements de déployer leur potentiel organisationnel, ayant lui-même pour conséquence pour l'extension de périmètre des missions institutionnelles.

Cette conciliation qui n'est ni naturelle, ni facile à mettre en œuvre est un défi que le Louvre et le Domaine National de Versailles ont relevé de manière singulière. La fermeture du terrain indique que, malgré la conciliation existante, le défi reste engagé et ce d'autant plus que les établissements muséaux doivent également composer avec les problématiques muséales. Beaucoup de rôles sont ainsi confiés aux musées. Chacun ayant sa singularité, ce sera à chaque musée de trouver sa forme de conciliation. Au vu de la tâche que représente cette recherche de conciliation, artistes, amateurs d'art et gestionnaires devraient collaborer pour faire face à ces problématiques et imaginer ensemble des solutions innovantes.

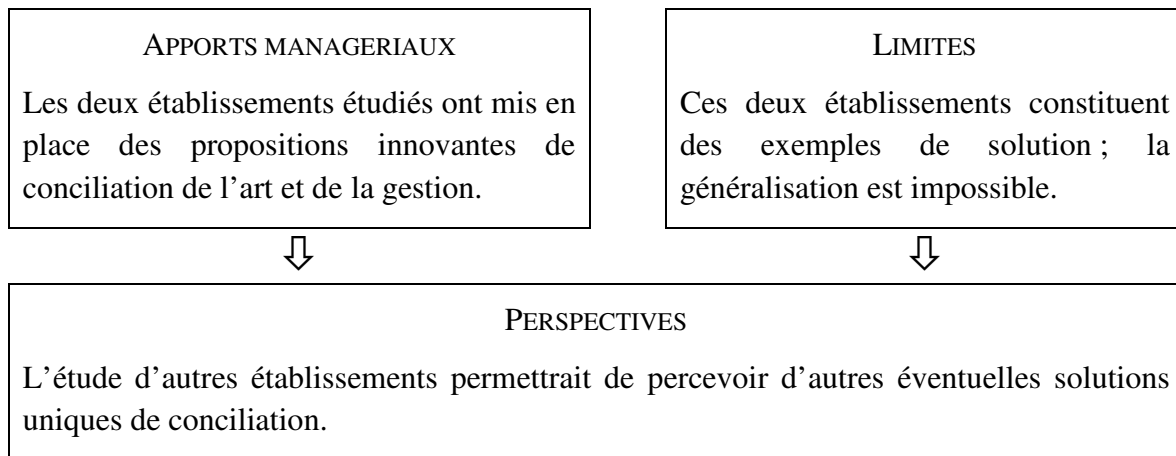
### **APPORTS MANAGERIAUX**

L'étude de deux établissements ayant une autonomie juridique depuis plus de vingt ans et s'intégrant dans le cadre de la LOLF s'agissant de la demande d'autonomie financière nous a permis de rencontrer des institutions en situation stable, c'est-à-dire ayant mis en place des propositions respectant les missions muséales traditionnelles ainsi que les engagements gestionnaires.

Notre apport consiste en l'étude de ces solutions. S'agissant de pratiques, les limites de notre étude sont que celle-ci n'est pas généralisable. Pour autant, cela ne signifie pas que ces solutions sont les deux seules solutions qui peuvent être mises en place. L'étude

## Conclusion

d'autres établissements et d'autres solutions constitue donc une perspective de recherche future.



## APPORTS EMPIRIQUES

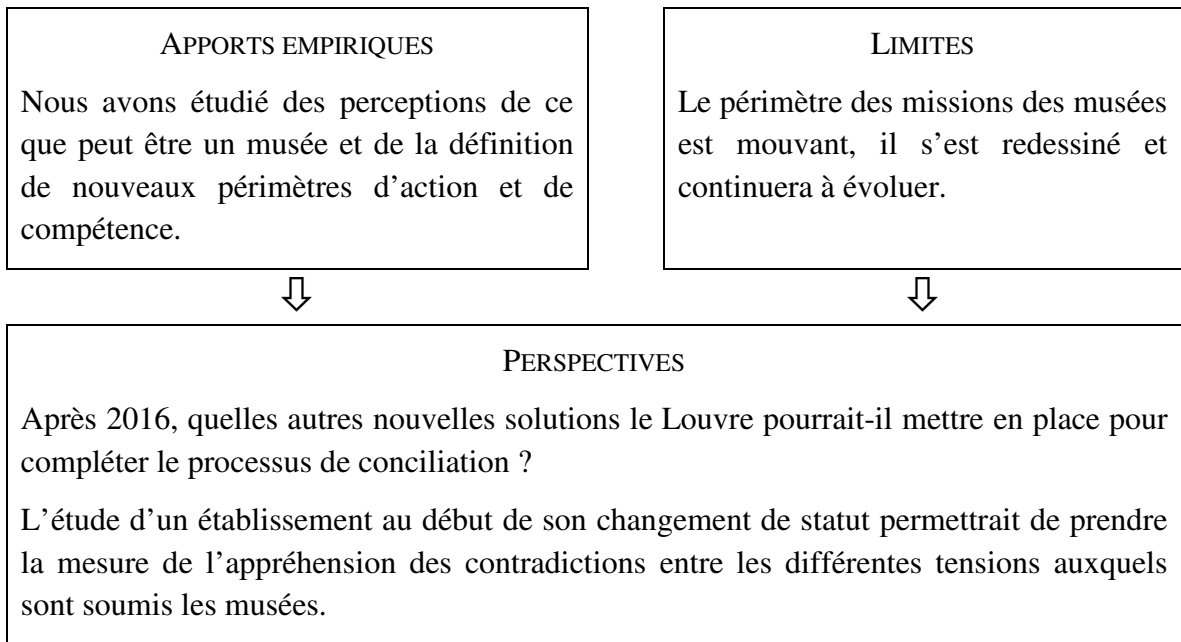
Notre étude nous a permis de confronter empiriquement neuf perspectives issues de la littérature, une littérature qui portait sur la confrontation entre l'art et la gestion, sur les outils numériques au sein des musées et sur la perspective de résultat dans les institutions et notamment dans les institutions muséales.

Notre étude ne remet pas en question la littérature. Notre apport est de moduler ces perspectives pour qu'elles prennent en compte la confrontation entre la culture et la gestion, les différents types d'outils numériques et la recherche d'équilibre financier, tels que nous les avons perçus dans les deux établissements observés. Cette modulation met en évidence la définition de nouveaux périmètres d'action et de compétence.

Les limites de cette étude tiennent en la problématique de ces nouveaux périmètres, qui se sont dessinés et continueront de se redessiner. Le Louvre notamment, dans un futur très proche, va connaître une évolution de ses périmètres d'action suite aux versements des

## Conclusion

produits du fonds de dotation liés au partenariat avec le Louvre Abu Dhabi. Quelles autres solutions le Louvre va-t-il mettre en place pour anticiper l'échéance de ce partenariat ? Quels projets seront déployés grâce à ces produits ?



## APPORTS THEORIQUES

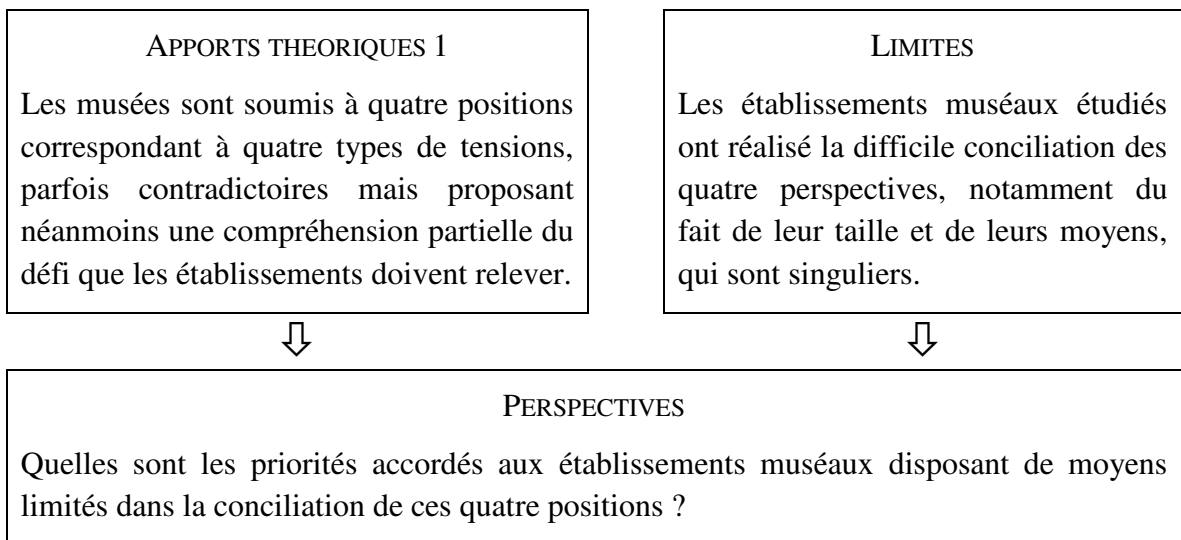
Notre revue de littérature a mis en évidence quatre tensions majeures sur la problématique de gestion des musées et de l'art. Ces quatre positions, bien que parfois contradictoires les uns avec les autres, sont toutes porteuses d'une validité en ce qu'elles précisent chacune une facette du prisme de la gestion muséale.

Notre travail a consisté à montrer que ces positions représentent une compréhension partielle du défi auquel les établissements muséaux doivent faire face. Seule la

## Conclusion

reconnaissance et l'acceptation de la validité de ces approches permet aux musées d'inventer les solutions qui leur permettront de réconcilier ces tensions.

La limite de ce travail tient en la capacité des établissements à mettre en œuvre les spécificités des quatre tensions auxquels ils sont soumis. Cette capacité est étroitement liée à la taille des établissements, c'est-à-dire en particulier aux moyens dont ils disposent pour concilier ces positions. Des musées de moindre taille pourrait ainsi être étudiés pour percevoir quelles sont les tensions qui sont prioritairement concilier au regard des moyens dont ils disposent.



Par ailleurs, notre revue de littérature a explicité la distinction qui existe entre institution et organisation, deux groupements structurant la société mais au positionnement orthogonal :

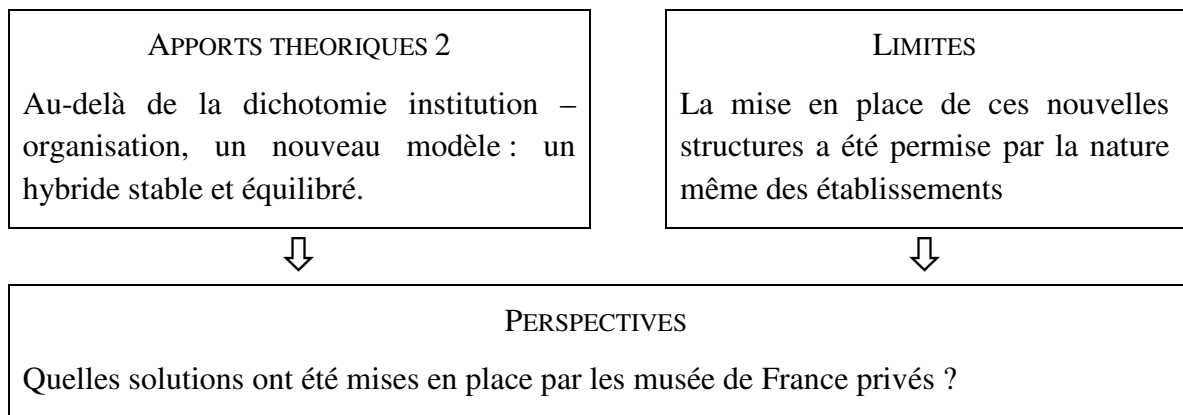
- l'institution, définie comme une valeur stable,
- l'organisation, définie comme adaptable et destinée au déploiement de l'efficience.



## Conclusion

Notre travail montre que ces deux groupements ne sont pas strictement orthogonaux en ce qu'ils se sont partiellement ouverts l'un à l'autre sous la contrainte d'intérêts politiques.

Les limites de cette étude sont cependant liées à la nature même de ces établissements. Il pourrait alors être pertinent d'analyser les solutions mises en place par les musées privés, qui sont de taille moindre mais pour lesquels la conciliation est un facteur de pérennité.



Ce travail de recherche a été riche. Il nous a permis de questionner la littérature, au niveau des tensions auxquels les musées sont soumis et au niveau de l'orthogonalité entre les institutions et les organisations. Il nous a également permis de questionner deux établissements muséaux pour apprécier leur conciliation entre ces quatre tensions. Enfin, il nous a permis de questionner la place du musée dans la société.

Les deux établissements étudiés ont mis en place une solution unique de conciliation entre les objectifs institutionnels et les objectifs organisationnels. La reconnaissance et l'acceptation de quatre positions que nous avons mis en évidence dans la revue de littérature et auxquels ils sont soumis ont permis aux établissements de développer une structure hybride stable et équilibrée, à la fois institution et organisation où chaque dimension se met au service de l'autre.

Les faiblesses de ce travail sont issues de son terrain. Notre étude a porté sur deux établissements de dimension et de portée singulières, tant par leur volume de visiteurs et de billetterie que par leur pouvoir symbolique. De fait, cette dimension symbolique facilite nécessairement la recherche de partenaires nécessaires à l'augmentation du niveau d'autonomie et au développement des missions institutionnelles.

L'étude par la suite d'autres types de musées permettrait de combler ces faiblesses. Des établissements de plus petites tailles, s'ils ne peuvent résoudre complètement la conciliation qui leur est demandée, devraient hiérarchiser les tensions. L'étude de ces établissements permettrait d'apprécier l'importance relative qui est donnée à ces tensions. De même, l'étude d'un établissement dans sa phase d'appropriation de nouvelles missions organisationnelles permettrait d'étudier les questionnements auxquels font face les musées face au risque de désinstitutionnalisation. Enfin, certains établissements sont depuis toujours confrontés à cette problématique de conciliation, du fait de leurs statuts ; il s'agit des musées de France privés. Ces musées, de taille plus petite que le Louvre et le Domaine National de Versailles, doivent néanmoins répondre, statutairement, aux missions muséales traditionnelles et comptablement, aux problématiques d'équilibre financier. Leur étude permettrait d'élargir nos exemples de conciliation et potentiellement de mettre en évidence des différences entre les musées privés et les musées publics dans l'appréciation de ces missions et obligations.

## Bibliographie

- ABERNETHY, Margaret. A Field Study of Control System « Redesign »: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 1996, volume 13, numéro 2, 569-606.
- ABOUDRAR, Bruno-Nassim. *Nous n'irons plus au musée*. Paris : Alto Aubier, 2000, 343 p.
- ALVESSON, Mats. Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 2003, volume 28, numéro 1, 13-33.
- AMABILE, Teresa. *The social psychology of creativity*. New York : Springer Science et Business Media, 2012, 245 p.
- AMANS, Pascale. Signification des indicateurs de gestion : le cas de la fréquentation muséale. In : *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, France, mai 2002*, 16 p.
- ANSARI, Shahid L., BELL, Jan. Symbolism, Collectivism and Rationality in Organizational Control, *Accounting Auditing, Accountability Journal*, 1991, volume 4, numéro 2, 4-27.
- ANTHONY, Robert N. *The management control function*. Boston : The Harvard Business Review Press, 1988, 224 p.
- ARENDT, Hannah. *La crise de la culture*. Paris : Gallimard, 1989, 384 p.
- ARNAUD, Serge. GRAVIERE-TROADEC, Isabelle. GUILLAUME, Henri. KUNSMANN, Hans Edmund. MARIE, Etienne. MORDACQ, Franck. PILICHOWSKI, Elsa. ROCHET, Claude. TATCHER, Mark. DELEVOYE, Jean-Paul. L'impact de la LOLF : questions clés du pilotage stratégique des opérateurs de l'Etat.

- Table ronde organisée à l'EVA le 30 septembre 2003. *Revue Française d'Administration Publique*, 2004, volume 109, 129-155.
- AUDET, Michel. *Paramètres structurels et pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises innovatrices au Québec*. Thèse de doctorat, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, 05-1992, 589 p.
- AUGE, Marc. Culture et déplacement. In : MICHAUD, Yves (éd), *Qu'est-ce que la culture*. Paris : Editions Odile Jacob, 2001, 844.
- BABELON, Jean-Pierre. CHASTEL, André. *La notion de patrimoine*. Paris : Liana Levi, 2008, 141 p.
- BACHELARD, Gaston. *La formation de l'esprit scientifique*. Paris : Librairie J Vrin, 2000, 304 p.
- BAILY, Charles. *Le langage et la vie*. Genève : Droz, 1965, 165 p.
- BARTHÉLÉMY, Denis. Être et avoir. Patrimoine *versus* capital : le cas de l'agriculture. *Economie rurale*, 2000, volume 260, 26-40.
- BASTIDE, Roger. Psychologie et ethnologie. In : POIRIER Jean (éd), *Ethnologie générale*. Paris : Gallimard, 1968, 1909 p.
- BAUJARD, Corine. Frontières du management muséal : quelles interrogations sur la gouvernance culturelle ? In : *Etats généraux du management*, Strasbourg, 11-12 octobre 2012. [référence du 6 août 2015], <http://www.etatsgenerauxdumanagement.fr/egm2012/ddoc-256-S-Corinne.Baujard.pdf>
- BAUJARD, Corine. Valeurs muséales et performance : vers un nouveau modèle de service public ? In : *Société des musées sud Québec*, Sherbrooke, 29 septembre – 2 octobre 2004. [référence du 6 août 2015], [http://www.smq.qc.ca/pdf/2014-c\\_baujard.pdf](http://www.smq.qc.ca/pdf/2014-c_baujard.pdf)

- BECK, Ulrich. *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Paris : Flammarion, 2009, 595 p.
- BECKER, Howard. *Les mondes de l'art*. Paris : Flammarion, 1988, 380 p.
- BECKER, Howard. *Outsiders : Etudes de sociologie de la déviance*. Paris : Editions Métailié, 1985, 247 p.
- BEHN, Robert. The new public management paradigm and the search for democratic accountability. *International Public Management Journal*, 1998, volume 1, numéro 2, 131-164.
- BELLET, Harry. Ces 1400 personnes qui partent en guerre contre "les dérives commerciales" du Louvre. *Le Monde*. 8 janvier 2007. [référence du 26 août 2015], [http://www.lemonde.fr/culture/article/2007/01/08/1-400-personnes-en-guerre-contre-les-derives-commerciales-du-louvre\\_853061\\_3246.html](http://www.lemonde.fr/culture/article/2007/01/08/1-400-personnes-en-guerre-contre-les-derives-commerciales-du-louvre_853061_3246.html)
- BENGHOZI, Pierre-Jean. SAGOT-DUVAUROUX, Dominique. Les économies de la culture. *Réseaux*, 1994, volume 12, numéro 68, 197-130.
- BENJAMIN, Walter. *L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique*. Paris : Editions Allia, 2003, 78 p.
- BLANC, Emmanuel. La confiance à travers l'analyse smithienne de la sympathie. In : BERNOUX, Philippe. SERVET, Jean-Michel, *La construction sociale de la confiance*. Paris : Association d'économie financière, 1997, 484 p.
- BLANCHET, Alain. GOTMAN, Anne *L'enquête et ses méthodes, l'entretien*. Paris : Armand Colin, 2007, 128 p.
- BOGT, Henk J. Management Accounting Change and New Public Management in Local Government: a Reassessment of Ambitions and Results – an Institution Approach to Accounting Change in the Dutch Public Sector, *Financial Accountability & Management*, 2008, volume 24, numéro 3, 209-241.

- BOLTANSKI, Luc. CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999, 980 p.
- BORINS, Standford. Lessons from the New Public Management in Commonwealth Nations, *International Public Management Journal*, 1998, volume 1, numéro 1, 37-58.
- BORINS, Standford. Trends in Training Public Managers: A Report on a Commonwealth Seminar, *International Public Management Journal*, 1999, volume 2, numéro 2, 299-314.
- BOUQUIN, Henri. *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France, 2001, 462 p.
- BOUQUIN, Henri. *Les fondements du contrôle de gestion*. Paris : Presses Universitaires de France, 2007, 127 p.
- BOURDIEU, Pierre. *Ce que parler veut dire, l'économie des échanges linguistiques*. Paris : Fayard, 1982, 248 p.
- BOURDIEU, Pierre. CHAMBOREDON, Jean-Claude. PASSERON, Jean-Claude. *Le métier de sociologue*. Paris : Mouton Editeur, 1983, 357 p.
- BOURDIEU, Pierre. DARDEL, Alain. *L'amour de l'art. Les musées et leur public*. Paris : Editions de Minuit, 1996, 120 p.
- BOURDIEU, Pierre. Décrire et prescrire, note sur les conditions de possibilité et les limites de l'efficacité politiques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1981, volume 38, 69-73.
- BOURDIEU, Pierre. *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris : Les Editions de Minuit, 1979, 672 p.
- BOURDIEU, Pierre. Le champ scientifique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1976, volume 2, numéros 2-3, 88-104.
- BOURDIEU, Pierre. *Le sens pratique*. Paris : Les Editions de Minuit, 1980, 500 p.

- BOURDIEU, Pierre. *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*. Paris : Editions du Seuil, 1994, 251 p.
- BOURDIEU, Pierre. PASSERON, Jean-Claude. *Les héritiers : les étudiants et la culture*. Paris : Les Editions de Minuit, 1964, 192 p.
- BRACCI, Enrico. Autonomy, Responsibility and Accountability in the Italian School System, *Critical Perspectives on Accounting*, 2009, volume 20, numéro 3, 293-312.
- BRUN, Mathias, SIEGEL, Jon Phil. What Does Appropriate Performance Reporting for Political Decision Makers Require? Empirical Evidence from Switzerland, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2006, volume 55, numéro 6, 480-497.
- BUREN, Daniel. Le sens de l'art. In : MICHAUD, Yves (éd), *Qu'est-ce que la culture*. Paris : Editions Odile Jacob, 2001, 844 p.
- CAIDEN, Gerald E. *Administrative Reform Comes of Age*, New York : Walter de Gruyter & Co, 1991, 355p.
- CAPRON, Michel. CHIAPELLO, Eve. COLASSE, Bernard. MANGENOT, Marc. RICHARD, Jacques. *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*. Paris : La Découverte, 2005, 188 p.
- CAPRON, Michel. Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier. *Management et sciences sociales*. 2006, numéro 2, 115-130.
- CARNEGIE, Garry, D., WEST, Brian P.. Making Accounting Accountable in the Public Sector, *Critical Perspectives on Accounting*, 2005, volume 16, numéro 7, 905-928.
- CGT-culture, 6 juin 2008. [référence du 25 août 2015], <http://www.cgt-culture.fr/spip.php?article705>
- CHATELAIN, Stéphanie. *Le contrôle de gestion dans les musées : émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises*

- à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles. Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paris Val de Marne, 1996, 700 p.
- CHATELAIN, Stéphanie. *Le contrôle de gestion dans les musées*. Paris : Economica, 1998, 228 p.
- CHATELAIN-PONROY, Stéphanie. SPONEM, Samuel. Culture du résultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public. In : PRAS Bernard (éd), *Management : enjeux de demain*. Paris : Vuibert, 2009, 393 p.
- CHAVANCE, Bernard. Organisations, institutions, système : types et niveaux de règles, *Revue d'économie industrielle*, 2001, Vol.97, 4<sup>ème</sup> trimestre 2001, pp.85-102.
- CHEVALLIER, Jacques, LOCHAK, Danièle. Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française, *Revue française d'administration publique*, 1982, volume 24, 21-33.
- CHEVALLIER, Jacques. *Le service public*, Paris : Presses Universitaires de France, 2012, 128p.
- CHEVALLIER, Jacques. *Le service public*. Paris : Presses Universitaires de France, 2012, 128 p.
- CHIAPELLO, Eve. *Artistes versus managers*. Paris : Métailié, 1998, 258 p.
- CHILD, John. *Organization, contemporary principles and practices*. Cornwell : Wiley-Blackwell, 2005, 424 p.
- CHRISTENSEN, Mark. Accounting by Words not Numbers: the Handmaiden of Power in the Academy, *Critical Perspectives on Accounting*, 2004, volume 15, numéros 4-5, 485-512.
- CLAVAL, Paul. *La géographie culturelle, une nouvelle approche des sociétés et des milieux*. Paris : Armand-Colin, 1995, 352 p.



- Code civil. [référence du 7 août 2015],  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006070721etdateTexte=20150807>
- Code du patrimoine. [référence du 7 août 2015],  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006074236etdateTexte=20150807>
- Code général de la propriété des personnes publiques. [référence du 7 août 2015],  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006070299etdateTexte=20150807>
- COMMONS, John Rogers. Institutional economics. *The American Economic Review*, 1931, volume 21, numéro 4, 648-657.
- COMMONS, John Rogers. *Institutional economics: its place in political economy*. New Brunswick : MacMillan, 1934, 688 p.
- COULANGEON, Philippe. *Les métamorphoses de la distinction*. Paris : Editions Grasset, 2011, 168 p.
- CUCHE, Denis. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris : La Découverte, 2010, 128 p.
- Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen. [référence du 9 août 2014]  
<http://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Constitution/Declaration-des-Droits-de-l-Homme-et-du-Citoyen-de-1789>
- DIMAGGIO, Paul. POWEL, Walter. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : University of Chicago Press, 1991, 486 p.
- DONNAT, Olivier. *Les Français face à la culture de l'exclusion à l'éclectisme*. Paris : La Découverte, 1994, 448 p.
- DOUGLAS, Mary. *Comment pensent les institutions*. Paris : La Découverte, 1999, 224 p.

- DOUGLAS, Mary. *Risk acceptability according to the social science*. London : Tourledge and Kegan Paul, 1986, 160 p.
- DUBOIS, Vincent. *La politique culturelle*. Barcelone : Belin, 2012, 512 p.
- DUPUIS, Xavier. *Eléments de synthèse sur l'économie du patrimoine*. Paris, 1994, 122 p.
- EBRARD, Guy. COLARDELLE, Michel. MONTFERRAND, Alain. *Economie touristique et patrimoine culturel*. Paris : Conseil National du Tourisme, 1994, 148 p.
- ERLINGSDDOTTIR, Gudbjörg. LINDBERG, Kajsa. Isomorphism, isopraxism and isonymism: complementary or competing processes?. In : CZARNIAWSKA, Barbara, SEVON, Guje (eds), *Global idea. How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö : Liber AB, 2005, 301 p.
- FARNHAM, Daniel. HORTON, Sylvia. *Managing the new public services*. London : MacMillan Press, 1933, 288 p.
- FEDIER, François. *L'art en liberté*. Paris : Pocket, 2006, 344 p.
- FLAUBERT, Gustave. *Lettre à George Sand*. [04-12-1872], Rouen : Ed. Danielle Girard et Yvan Leclerc, 2003, [référence du 21 juillet 2015]. <http://flaubert.univ-rouen.fr/correspondance/conard/lettres/lettres1.html>
- FLAUBERT, Gustave. *Lettre à George Sand*. [12-12-1876], Rouen : Ed. Danielle Girard et Yvan Leclerc, 2003, [référence du 21 juillet 2015]. <http://flaubert.univ-rouen.fr/correspondance/conard/lettres/lettres1.html>
- FLAUBERT, Gustave. *Lettre au comte René de Maricaut*. [04-01-1876], Rouen : Ed. Danielle Girard et Yvan Leclerc, 2003, [référence du 21 juillet 2015]. <http://flaubert.univ-rouen.fr/correspondance/conard/lettres/lettres1.html>
- Force Ouvrière, 13 avril 2014. [référence du 25 août 2015], <http://www.force-ouvriere.fr/Comment-la-culture-dope-l-economie>

- FSU, 5 décembre 2009. [référence du 25 août 2015], <http://www.fsu.fr/Samedi-5-decembre-2009.html>
- GAILLARD, Yann. *Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur les musées nationaux*. Sénat, 2014.
- GIDDENS, Anthony. *Central Problems in social theory*. Los Angeles : University of California Press, 1979, 294 p.
- GIRIN, Jacques. L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 Mars 1989*, [en ligne], 1989, [référence du 20 septembre 2015]. <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2009-02-11-1490.pdf>
- GLASER, Barney. STRAUSS, Anse. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago : Aldine Publishing Co, 1967, 271 p.
- GOMBAULT, Anne. La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre. *Revue Française de Gestion*, 2003, volume 29, numéro 142, 189-204.
- GREFFE, Xavier. *La gestion du patrimoine culturel*. Paris : Economica, 1999, 253 p.
- GREFFE, Xavier. PFLIEGER, Sylvie. *La politique culturelle en France*. Paris : La Documentation Française, 2015, 236 p.
- GRUENING, Gernod. Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 2001, volume 4, 1-25.
- HABERMAS, Jürgen. *Théorie de l'agir communicationnel, critique de la raison fonctionnaliste*. Paris : Fayard, 1987, 480 p.
- HASSELBLADH, Hans. BEJEROT, Eva. Webs of knowledge and circuits of communication: constructing rationalized agency in Swedish health care. *Organization*, 2007, volume 14, numéro 2, 175-200.

- HATCH, Mary-Jo. *Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples*. Belgique : De Boeck Université, 1999, 418 p.
- HEGEL, Georg F. W. *Esthétique*. [en ligne], Paris : Librairie Germer-Baillère, 1875, 496 p. [référence du 27 août 2015], [http://classiques.uqac.ca/classiques/hegel/esthetique\\_1/esthetique\\_1.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/hegel/esthetique_1/esthetique_1.html)
- HERBERT, Simon. *Administrative behaviour*. New York : The Free Press, 1997, 222 p.
- HLADY RISPAL, Mathilde. *Es études de cas : application à la recherche en gestion*. Paris : De Boeck Université, 2002, 250 p.
- ICOM. *Concepts clés de muséologie*. Paris : Armand Colin, 2010, 90 p.
- JACQUOT, Thierry. *Le discours stratégique et stratégies du discours des dirigeants : les conditions de productions, la diffusion et les logiques d'expression*. Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université de Versailles – Saint Quentin en Yvelines, 28 janvier 1998, 955 p.
- JARDAT, Rémi. Maurice Hauriou, théoricien de l'institution et inspirateur de statuts mutualistes. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 2009, numéro 312, 70-83.
- JENSEN, Michael. MECKLING, William. Theory of the firm : managerial behavior agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 1976, volume 3, numéro 4, 305-360.
- JOIN-LAMBERT, Odile. L'ouverture aux publics des musées (1959-1981) : missions et statut des conservateurs en question. *Le mouvement social*, 2006, volume 216, numéro 6, 53-73.
- KANDINSKY, Wassily. MARC, Franz. *L'almanach du Blaue Reiter*. Paris : Klincksieck, 1987, 355 p.

- KANGER, Rosabeth Moss. *When giants learn to dance: managing the challenges of strategy, management and careers in the 1990's*. London : Cengage Learning EMEA, 1990, 416 p.
- KANT, Immanuel. *Critique de la raison pure, volume 2*. DIJON : Librairie Philosophique de Ladrangé, 1864, 544 p.
- KANT, Immanuel. *Observations sur le sentiment du beau et du sublime*. Paris : JJ Lucet, 1796, 123 p.
- KHALIL, Elias. Organizations versus institutions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1995, volume 151, numéro 3, 445-466.
- LAPASSADE, Georges. *Groupes, organisations, institutions*. Paris : Economica, 2006, 272 p.
- LEHMAN, Glen. Perspectives on language, accountability and critical accounting: an interpretative perspective. *Critical perspectives on accounting*, 2006, volume 17, numéro 3, 755-799.
- LE THEULE, Marie-Astrid. *Comptabilité et contrôle dans les organisations créatives : une gestion des possibles ?* Thèse de doctorat, Business administration, Conservatoire National des Arts et Métiers, 19-12-2007, 353 p.
- LINHART, Danièle. La question de la confiance dans les relations de travail. In : JEANNOT, Giles. VELTZ, Pierre. *Le travail, entre l'entreprise et la cité*. Paris : Editions de l'Aube, 2001, 301 p.
- LIPOVESTKY, Giles. *Le bonheur paradoxal : essai sur la société d'hyperconsommation*. Paris : Folio, 2009, 496 p.
- LIPOVESTKY, Gilles. SERROY, Jean. *L'esthétisation du monde : vivre à l'âge du capitalisme artiste*. Paris : Gallimard, 2013, 496 p.

- LIPPI, Andrea. One theory, many practices. institutional allomorphism in the managerialist reorganization of italian local governments. *Scandinavian Journal of Management*, 2000, volume 16, 455-477.
- LÖFFLER, Elke. Best-practice cases reconsidered from an international perspective. *International Public Management Journal*, 2000, volume 3, numéro 2, 191-204.
- LORINO, Philippe. *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris : Editions d'Organisation, 2008, 521 p.
- MARCH, James. SIMON, Herbert. *Les organisations : problèmes psychosociologiques*. Paris : Bordas, 1999, 254 p.
- MARMUSE, Christian. *Politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*. Paris : Econoi, 1992, 592 p.
- MARSHALL, Didier. L'impact de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) sur les juridictions. *Revue Française d'Administration Publique*, 2008, volume 125, numéro 1, 121-131.
- MARTINET, Alain-Charles. PESQUEUX, Yvon. *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris : Vuibert, 2013, 288 p.
- MASLOW, Abraham. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943, volume 50, 370-396,  
[référence du 23-07-2015]. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- MATHIASSEN, David G. The New Public Management and its critics. *International Public Management Journal*, 1999, volume 2, numéro 1, 90-111.
- MATHIEU, Béatrice. Ahae, artiste, gangster... et mécène du Louvre. *L'Express*. 10 juin 2014. [référence du 26 août 2015] [http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/ahae-artiste-gangster-et-mecene-du-louvre\\_1550106.html](http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/ahae-artiste-gangster-et-mecene-du-louvre_1550106.html)
- MAURER, John. *Reading in organizational theory: open system approaches*. New York : Random House, 1971, 531 p.

- MC GREGOR, Douglas. *La dimension humaine de l'entreprise*. Paris : Gauthier-Villars, 1970, 208 p.
- MEYER, John. ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, volume 83, numéro 2, 340-363
- MEYER, John. SCOTT, Richard. *Organizational environments: ritual and rationality* . Beverly Hills : Sage Publication, 1992, 302 p.
- MEYER, Marshall. A case of incomplete institutionalization. *New Directions for Community Colleges*, 1988, volume 64, 83-88.
- MINTZBERG, Henri. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation, 1998, 440 p.
- MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation, 1998, 440 p.
- MORICEAU, Jean-Luc. Have we begun to listen to organisations? *Tamara Journal*, 2007, volume 6, numéro 1/2, 127-135.
- MORICEAU, Jean-Luc. You, tiny figure. *Critical Perspectives on Accounting*, 2004, volume 15, n uméro 2, 254.
- MORIN, Estelle. SAVOIE, André. BEAUDIN, Guy. *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*. Québec : Gaëtan Morin Editeur, 1994, 158 p.
- MOULIN, Raymonde. De l'artisan au professionnel : l'artiste. *Sociologie du travail*, 1983, volume 25, numéro 4, 308-403.
- MOULIN, Raymonde. QUEMIN, Alain. La certification de la valeur de l'art. Experts et expertises. *Annales. Economies, sociétés, civilisation*, 1993, volume 48, numéro 6, 1421-1445.
- MOULINIER, Pierre. La démocratisation culturelle dans tous ses états. *Comité d'histoire*, [en ligne], 2012, [référence du 17 septembre 2015].

<file:///C:/Users/Golgoth1/Downloads/Ecrits%20sur%20la%20democratisation%20cult.pdf>

MOULINIER, Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*. Paris : PUF, 2013, 127 p.

NASHOLD, Frieder. DALEY, Glenn. The strategic management challenge: modernizing local government. Part one. *International Public Management Journal*, 1999a, volume 2, numéro 1, 25-51.

NASHOLD, Frieder. DALEY, Glenn. The strategic management challenge: modernizing local government. Part two. *International Public Management Journal*, 1999b, volume 2, numéro 1, 52-67.

NASHOLD, Frieder. DALEY, Glenn. The strategic management challenge: modernizing local government. Part three. *International Public Management Journal*, 1999c, volume 2, numéro 1, 68-89.

NORTH, Douglass. A transaction cost theory. *Journal of Theoretical Politics*, 1990, volume 2, numéro 4, 355-367.

OCDE. *Moderniser l'état, la route à suivre*. Paris : OCDE Publishing, 2005, 235 p.

OCTOBRE, Sylvie. Constructions et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétence des conservateurs de musée. *Sociologie du Travail*, 2001, volume 43, 91-109.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 1991, volume 16, numéro 1, 145-179.

PERRET, Bernard. De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finance (LOLF). *Revue Française d'Administration Publique*, 2006, volume 117, numéro 1, 33-41.

PESQUEUX, Yvon. Ambiguïté de la culture, ambiguïté de la rationalité. In : AMBLARD, Marc, *La rationalité, mythes et réalité*. Paris : L'Harmattan, 2010, 320 p.



- PESQUEUX, Yvon. Désinstitutionnaliser l'institution ou institutionnaliser l'organisation. 2009. [référence du 27 août 2015], <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510880>
- PESQUEUX, Yvon. Document de travail. CNAM, 2015a.
- PESQUEUX, Yvon. Document de travail. CNAM, 2015b.
- PESQUEUX, Yvon. Document de travail. CNAM, 2015b.
- PESQUEUX, Yvon. *Gouvernance et privatisation*. Paris : Presses Universitaires de France, 2007, 258 p.
- PESQUEUX, Yvon. *Institution & organisation*. 2010. [référence du 15 août 2015], <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510877/document>
- PESQUEUX, Yvon. Un modèle organisationnel du changement. *Communication et organisation*, 2008, volume 33, 86-92.
- PETERSON, Richard A. Le passage à des goûts omnivores : notions, faits et perspectives. *Sociologie et sociétés*, 2004, volume 36, numéro 1, 145-164.
- PIGNARD, Isabelle. *La liberté de création*. Thèse de doctorat, Droit, Nice Sophia Antipolis, 10-07-2013, 577 p.
- POULOT, Dominique. *Musée et Muséologie*. Paris : La Découverte, 2010, 126 p.
- POULOT, Dominique. *Musée et muséologie*. Paris : La Découverte, 2005, 126 p.
- POULOT, Dominique. *Patrimoines et musées, l'institution de la culture*. Paris : Hachette Supérieur, 2001, 223 p.
- POULOT, Dominique. *Patrimoines et musées, l'instrument de la culture*. Paris : Hachette Supérieur, 2001, 223 p.
- PROUST, Serge. La communauté théâtrale. *Revue française de sociologie*, 2003, volume 44, numéro 1, 93-113.

- RADCLIFFE-BROWN, Alford. *Structure et fonction dans la société primitive*. Paris : Editions de Minuit, 1969, 369 p.
- Rapport public annuel 2015 de la Cour des Comptes. [référence du 19 août 2015], <https://www.ccomptes.fr/content/download/79185/1980874/version/1/file/216-RPA2015-Chateau-Versailles-spectacles.pdf>
- ROJOT, Jacques. BERGMANN, Alexander. *Comportement et organisation : comportement organisationnel et théorie des organisations*. Paris : Vuibert, 1989, 352 p.
- SCHAEFFER, Jean-Marie. *L'expérience esthétique*. Paris : Gallimard, 2015, 384 p.
- SCHÄRER, Martin R. *Die Ausstellung, Theorie und Exempel*. München : Müller-Straten, 2003, 200 p.
- SCOTT, William Richard. *Institutions and organizations, ideas and interests*. New York : Sage Publication, 2007, 280 p.
- SELZNICK, Philip. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Los Angeles : University of California Press, 1957, 162 p.
- SERIEYX, Hervé. Qualité totale et innovation : une contradiction gérable. *Revue de Gestion*, 1987, volume 12, numéro 4, 46-52.
- SERVET, Jean-Michel. Le troc primitif, un mythe fondateur d'une approche économiste de la monnaie. *Revue numismatique*, 2001, volume 6, numéro 157, 15-32.
- SHERRINGHAM, Marc. *Introduction à la philosophie esthétique*. Paris : Payot, 2003, 336 p.
- SIMON, Herbert. *Administrative behavior: a study of decision-making in administrative organization*. New York : The Free Press, 1976, 364 p.
- SIMONDON, Gilbert. *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*. [en ligne], Grenoble : Editions Jérôme Millon, 2005, 581 p. [référence du 27 août

- 2015]. [https://cteme.files.wordpress.com/2011/02/simondon\\_2005\\_lindividuation-a-la-lumiere-des-notions-de-forme-et-dindividuation\\_book.pdf](https://cteme.files.wordpress.com/2011/02/simondon_2005_lindividuation-a-la-lumiere-des-notions-de-forme-et-dindividuation_book.pdf)
- SIMONET, Guillaume. Le concept d'adaptation ; polysémie interdisciplinaire et implication pour les changements climatiques. *Natures Sciences Société*, 2009, volume 17, numéro 4, 392-401.
- SINGLY (de), Françoise. *L'enquête et ses méthodes, le questionnaire*. Paris : Armand Colin, 2005, 128 p.
- Site de la Performance Publique. [référence du 12 août 2015], <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/>
- Site de la vie publique. [référence du 14 janvier 2015], <http://www.vie-publique.fr/>
- Site Internet de Guédelon. [référence du 26-07-2013], <http://www.guedelon.fr/>
- Site Internet de la Tour Eiffel. [référence du 10 août 2015], <http://www.tour-eiffel.biz/>
- Site Internet des Régions de France. [référence du 22 août 2014], <http://regionfrance.com/top-30-des-sites-touristiques-francais>
- Site Internet du Centre Pompidou . [référence du 21 août 2014], <http://www.centrepompidou.fr/>
- Site Internet du Domaine National de Versailles. [référence du 19 août 2015], <http://www.chateauversailles.fr/l-etablissement-public/letablissement-public>
- Site Internet du Grand Palais. [référence du 21 août 2014], <http://rmngp.fr/>
- Site Internet du Louvre. [référence du 21 août 2014], <http://www.louvre.fr/>
- Site Internet du Museum d'Histoire Naturelle. [référence du 21 août 2014], <http://www.mnhn.fr/fr/propos-museum>
- Site Internet du Puy du Fou. [référence du 7 septembre 2014], <http://www.puydufou.com/index.php>

- Site Internet du Quai Branly. [référence du 21 août 2014], <http://www.quaibranly.fr/fr/l-etablissement-public/>
- STIEGLER, Bernard. *Prendre soin de la jeunesse et des générations*. Paris : Flammarion, 2008, 342 p.
- STIEGLER, Bernard. *Repenser l'esthétique pour une nouvelle époque du sensible*. [en ligne] 21 Mars 2007. [référence du 27 août 2015], <http://arsindustrialis.org/node/1858>
- STRAUSS, Anselm M.. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge : Cambridge University Press, 1987, 319 p.
- SÜSKIND, Patrick. *Le Parfum*. Paris : Le Livre de Poche, 2006, 279 p.
- TAP, Pierre. Préface. In : BOLOGNINI, Monique. PRETEUR, Yves. *Estime de soi – perspectives développementales*. Paris : Delachaux et Niestlé, 1998, 310 p.
- THIETART, Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2007, 586 p.
- TOBELEM, Jean-Michel. L'influence des nouvelles techniques sur le management des musées. In : *ICHIM, Berlin, 31 août – 2 septembre 2004*. [référence du 7 août 2015], [http://www.archimuse.com/publishing/ichim04/0766\\_Tobelem.pdf](http://www.archimuse.com/publishing/ichim04/0766_Tobelem.pdf)
- TOBELEM, Jean-Michel. *Le musée, une « organisation culturelle de marché » ? Contribution à une doctrine de la gestion muséale*. Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine, 2003, 717 p.
- TOBELEM, Jean-Michel. *Le nouvel âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion*. Paris : Armand Colin, 2007, 344 p.
- TOBELEM, Jean-Michel. Le rôle des expositions temporaires dans les stratégies événementielles des musées. *Revue Française du Marketing*, 2011, volume 232, 45-59

- TONDEUR, Claire-Lise. *Gustave Flaubert, critique : thèmes et structure*. Amsterdam / Philadelphie : John Benjamins Publishing, 1984, 119 p.
- UNESCO. *Conférence générale. Vingt-deuxième session*. Paris, 03-11-1983, [référence du 03-08-2015]. <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000573/057352fo.pdf>
- VAN DE VEN, Andrew. ROGERS, Everett. Innovations and organizations: critical perspectives. *Communication Research*, 1988, volume 15, numéro 5, 635-651.
- VIDAL, Geneviève. L'interactivité et les sites Web de musée. *Publics et musées*, 1998, volume 13, 89-108.
- VIDAL, Geneviève. Les images de musées sur l'Internet. *Champs Visuels*, 2000, volume 14, 146-165.
- WACHEUX, Frédéric. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 1996, 290 p.
- WAINDROP, Françoise. CHOL, Céline. Gestion publique et mondialisation : contraintes et opportunités. *Politiques et management public*, 2003, volume 21, numéro 2, 119-137.
- WEBER, Max. La domination légale à direction administrative bureaucratique. In : TESSIER, Roger. TELLIER, Yvan (éd). *Théories de l'organisation. Personne, groupes, systèmes et environnement*. Cap-Saint-Ignace : Presses Universitaires du Québec , 1990, 378 p.
- WEICK, Karl. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 1976, volume 21, n uméro 1, 1-19
- WEIL, Eric. *Philosophie morale*. Paris : Librairie philosophique J. Vrin – Problèmes et controverses, 1998, 222 p.
- WIENIESKI, Mik. OLAFSSON, Snjólfur. Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2004, volume 57, numéro 3, 602-610.

YIN, Robert K.. *Case study research : design and methods*. London : SAGE Publications, 2013, 312 p.

## Annexes

# Annexe 1 – Liste des musées disposant du statut d'établissement public et des décrets relatifs

*Classement par ordre chronologique*

Etablissement public du musée du Louvre	Décret n°92-1338 du 22 décembre 1992
Centre national d'art et de culture Georges Pompidou	Décret n°92-1351 du 24 décembre 1992
Etablissement public du musée Rodin	Décret n°93-163 du 2 février 1993
Etablissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles	Décret n°95-463 du 27 avril 1995
Etablissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie	Décret n°2003-1300 du 26 décembre 2003
Etablissement public du musée des arts asiatiques Guimet	Décret n°2003-1301 du 26 décembre 2003
Etablissement public du musée du Quai Branly	Décret n°2005-538 du 23 mai 2005
Etablissement public du musée national Jean-Jacques Henner	Décret n°2005-538 du 23 mai 2005
Etablissement public du musée et domaine national du château de Fontainebleau	Décret n°2009-279 du 11 Mars 2009
Etablissement public du musée national Picasso – Paris	Décret n°2010-669 du 18 juin 2010
Etablissement public du Palais de la porte Dorée – Cité nationale de l'histoire de l'immigration	Décret n°2011-2008 du 28 décembre 2011
Etablissement public Cité de la céramique-Sèvres et Limoges	Décret n°2012-462 du 6 avril 2012
Etablissement public du musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée	Décret n°2013-157 du 21 février 2013



## Annexe 2 – Guide d’entretien

Introduction relative à mon travail de thèse de type :

Bonjour. Je vous remercie d’avoir accepté de me recevoir. Je suis doctorante au Conservatoire National des Arts et Métiers et je m’intéresse tout particulièrement au fonctionnement des musées.

### Première partie

Fonction dans le musée

Parcours professionnel

Choix du milieu muséal et/ou de ce musée

### Deuxième partie

Phrase introductive : exposition actuelle ou récente

Choix scientifiques : programmes spécialisés à faible public ? programmes plus larges ?

Programme de conservation et d’acquisitions

### Troisième partie

Marketing autour des expositions et développement des ventes

Indicateurs

Comment augmenter l’autonomie du musée

## Annexe 3 – Exemples de courrier

### **Exemple de courrier adressé aux acteurs déjà rencontrés**

Objet : Demande d'entretien dans le cadre de mon doctorat au C.N.A.M..

Monsieur,

Nous nous étions rencontré le 20 mai dernier dans le cadre d'un entretien pour ma recherche en doctorat au Conservatoire National des Arts et Métiers et vous aviez aimablement accepté de répondre à mes questions.

Je me permets de reprendre contact avec vous, ainsi que nous en avons convenu pour poursuivre mon enquête. Nous avons également évoqué de l'éventuelle participation de Mme X à ce nouvel entretien. Je me permets donc de la contacter en parallèle de ce courrier. Je me tiens à votre disposition quant à la date qui vous conviendra le mieux pour cette entrevue.

En vous remerciant de l'attention que vous porterez à ma requête, et dans l'attente d'une réponse de votre part, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations respectueuses.

### **Exemple de courrier adressé aux directeurs des établissements**

Objet : Demande d'entretiens dans le cadre d'un doctorat au C.N.A.M..

Monsieur (ou madame),

Je suis doctorante au Conservatoire National des Arts et Métiers et je m'intéresse tout particulièrement à la gestion des musées dotés du statut d'établissement public administratif. A ce titre, le musée du Louvre (ou le Musée et le Domaine National de Versailles), de par sa place dans le paysage culturel français, mais également de par son expérience en tant qu'établissement public administratif, constitue pour moi une source d'étude incontournable.

Je souhaiterais obtenir votre aide et votre aval pour pouvoir rencontrer différents membres de l'établissement afin de comprendre les mécanismes qui permettent de concilier les objectifs culturels des missions muséales dont le musée est le serviteur avec les objectifs économiques et de performance auxquels le statut de votre établissement vous engage.

En vous remerciant de l'attention que vous porterez à ma requête, et dans l'attente d'une réponse de votre part, je vous prie d'agréer, Monsieur (ou Madame), l'expression de mes salutations respectueuses.

### **Exemple de courrier adressé à la direction de la communication**

Objet : Demande d'entretiens dans le cadre d'un doctorat au C.N.A.M..

Monsieur,

Je suis doctorante au Conservatoire National des Arts et Métiers et je m'intéresse tout particulièrement à la gestion des musées dotés du statut d'établissement public administratif. A ce titre, le musée du Louvre (ou le Musée et le Domaine National de Versailles), de par sa place dans le paysage culturel français, mais également de par son expérience en tant qu'établissement public administratif, constitue pour moi une source d'étude incontournable.

Je souhaiterais obtenir votre aide pour pouvoir rencontrer différents membres de l'établissement afin de comprendre les mécanismes qui permettent de concilier les objectifs culturels des missions muséales dont le musée est le serviteur avec les objectifs économiques et de performance auxquels le statut de votre établissement vous engage. J'ai été informée qu'une nouvelle procédure avait été mise en place, passant par l'envoi d'un formulaire spécifique de demande d'entretien. Vous serait-il possible de me signifier où ce formulaire peut être retiré ?

En vous remerciant de l'attention que vous porterez à ma requête, et dans l'attente d'une réponse de votre part, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations respectueuses.

# Annexe 4 – Synthèse des relations actants et actés des groupes sémantiques dans les rapports d’activité du Louvre entre 2003 et 2013

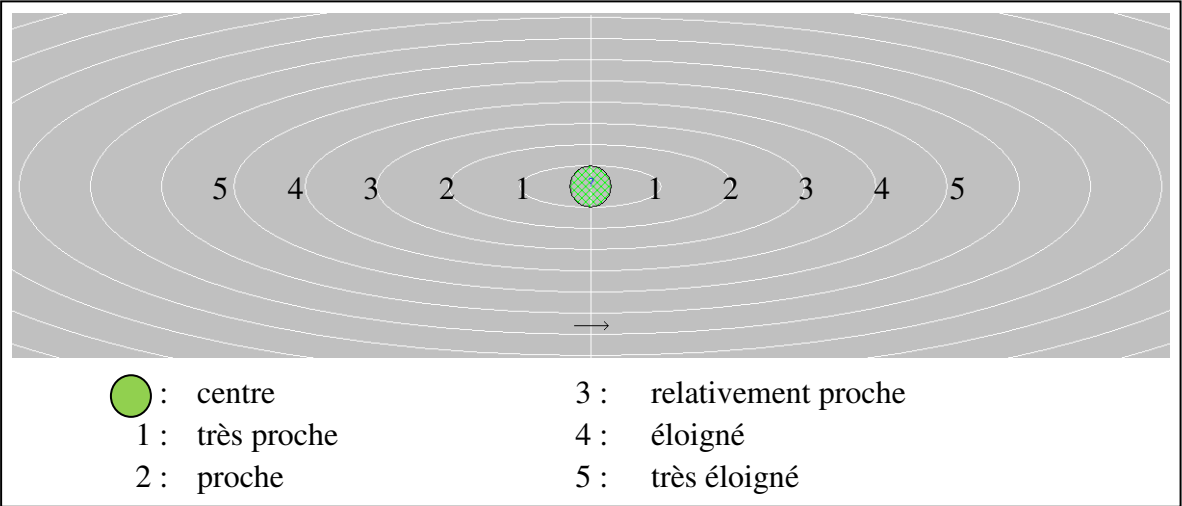


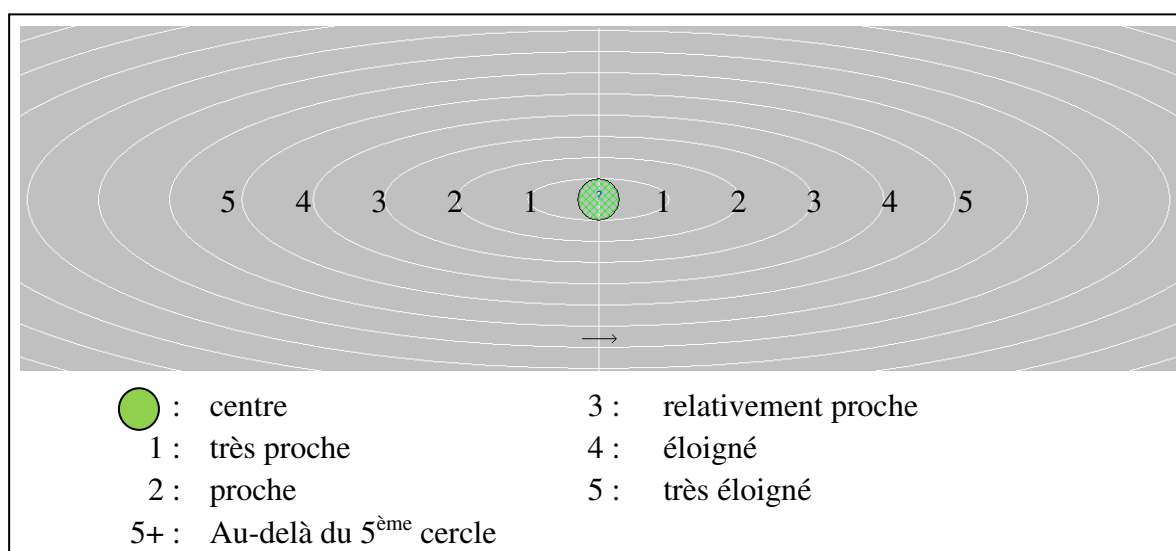
Figure 11. Matrice du graphe des relations sous TROPES et légende d’interprétation

	Centré sur ARTS ET CULTURE		Centré sur FINANCE, COMMERCE et ENTREPRISES	
	<i>Finance, commerce et entreprises</i>		<i>Arts et culture</i>	
	<i>en position d’actant</i>	<i>en position d’acté</i>	<i>en position d’actant</i>	<i>en position d’acté</i>
2003	non	non	oui, proche	oui, proche
2004	non	non	oui, très proche	oui, très proche
2005	non	non	oui, proche	oui, proche
2006	non	non	oui, proche	oui, très proche
2007	non	non	oui, proche	oui, très proche
2008	non	non	oui, proche	oui, très proche
2009	oui, très éloigné	non	oui, proche	oui, très proche
2010	oui, très éloigné	non	oui, proche	oui, proche
2011	oui, très éloigné	oui, très éloigné	oui, relativement proche	oui, relativement proche
2012	non	non	oui, relativement proche	oui, proche
2013	oui, très éloigné	non	oui, relativement proche	oui, relativement proche

Annexe 5 – Volume des occurrences principales dans les  
rapports d'activité du Louvre, de 2003 à 2013, avant et  
après retraitement

<i>Volumes bruts</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Art</b>	4352	5174	5534	7130	7473	8551	8462	1809	1917	1926	2030
<b>dont Louvre</b>	1031	1335	1363	1750	1802	1952	2044	672	699	557	625
<b>Commerce</b>	653	617	556	610	637	684	726	258	236	170	218
<b>dont termes non spécifiques</b>	36	38	47	33	43	45	54	16	47	5	2
<b>Europe</b>	1201	1269	1278	1749	1733	2161	2067	309	336	289	348
<b>Finance</b>	565	690	469	834	857	983	980	317	345	369	475
<b>France</b>	1713	2070	1972	2303	2685	2960	2760	346	379	286	472
<b>Histoire</b>	236	426	133	409	426	539	521	109	86	163	147
<b>Temps</b>	2134	2146	2390	2801	2865	3713	3929	669	695	712	921
<b>Termes relatifs aux antiquités</b>	220	265	318	316	311	316	345	90	106	93	61
<i>Volumes après retraitement</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Patrimoine</b>	3777	4530	4622	6105	6408	7454	7284	1336	1410	1625	1613
<b>Gestion</b>	1182	1269	978	1411	1451	1622	1652	559	534	534	691
<b>Ratio Patrimoine / Gestion</b>	3,195	3,57	4,726	4,327	4,416	4,596	4,409	2,39	2,64	3,043	2,334

## Annexe 6 – Synthèse des relations actants et actés des groupes sémantiques dans les rapports d'activité du Domaine National de Versailles entre 2003 et 2013



	Centré sur ARTS ET CULTURE		Centré sur FINANCE, COMMERCE et ENTREPRISES	
	<i>Finance, commerce et entreprises</i> <i>en position d'actant</i>	<i>en position d'acté</i>	<i>Arts et culture</i> <i>en position d'actant</i>	<i>en position d'acté</i>
<b>2003</b>	oui, relativement proche	oui, relativement proche	non	non
<b>2004</b>	Non	oui, relativement proche	non	non
<b>2005</b>	oui, très éloigné	non	non	non
<b>2006</b>	oui, proche	non	non	non
<b>2007</b>	oui, relativement proche	oui, très éloigné	non	non
<b>2008</b>	non	non	non	non
<b>2009</b>	oui, très éloigné	non	non	non
<b>2010</b>	oui, proche	oui, proche	non	non
<b>2011</b>	oui, relativement proche	oui, éloigné	oui, très éloigné	non
<b>2012</b>	oui, proche	non	oui, éloigné	oui, éloigné
<b>2013</b>	oui, très éloigné	oui, (5+)	oui, très éloigné	non

Annexe 7 – Volume des occurrences principales dans les  
rapports d'activité du Domaine National de Versailles, de  
2003 à 2013, avant et après retraitement

<i>Volumes bruts</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Art</b>	442	431	596	739	647	1048	1059	1185	1096	1276	416
<b>dont château (de Versailles)</b>	30	25	76	111	132	188	205	255	315	230	80
<b>Commerce</b>	206	220	376	381	616	615	735	706	614	725	186
<b>dont termes non spécifiques</b>	29	28	3	2	2	6	3	3	2	14	6
<b>Europe</b>	138	127	216	281	280	397	393	418	488	353	113
<b>Finance</b>	432	572	825	698	886	1178	1072	2173	1725	997	435
<b>France</b>	335	332	733	1007	990	1338	1353	1151	1735	1773	557
<b>Histoire</b>	69	56	67	114	143	187	186	204	337	243	41
<b>Temps</b>	614	682	1135	1392	1424	1768	1584	1750	1706	1857	664
<b>Termes relatifs aux antiquités</b>	2	2	8	15	19	18	10	12	19	110	11
<i>Volumes après retraitement</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Patrimoine</b>	483	464	595	757	677	1065	1050	1146	1137	1399	388
<b>Gestion</b>	609	764	1198	1077	1500	1787	1804	2876	2337	1708	615
<b>Ratio Patrimoine / Gestion</b>	0,793	0,607	0,497	0,703	0,451	0,596	0,582	0,398	0,487	0,819	0,631





**Jennifer MALET**

**CONCILIATION DES REFORMES DES  
POLITQUES PUBLIQUES PAR LES  
MUSEES NATIONAUX**

## Résumé

La connaissance des civilisations passées est un élément de progrès de l'Humanité. En ce sens, les musées constituent une nécessité pour nos sociétés, pour autant, ils sont soumis à des impératifs budgétaires notamment du fait des restrictions des subventionnements étatiques. Notre questionnement a donc été de comprendre comment les musées nationaux concilient les objectifs institutionnels avec les objectifs gestionnaires imposés par la LOLF ?

La thèse que nous défendons ici est l'apport d'une nouvelle forme dans le champ de la théorie des organisations. Soumis aux obligations de la LOLF, les établissements muséaux que nous avons étudiés n'ont pas fait le choix de rester seulement une institution ou de se désinstitutionnaliser en organisation. Ils ont réussi la difficile conciliation entre les objectifs muséaux traditionnels et les objectifs gestionnaires et ont déployé, chacun à leur manière, une structure hybride stable et équilibrée.

Cette recherche a été faite par la mise en évidence de quatre approches génériques issues de la bibliographie de référence puis par l'étude de deux grands établissements. Pour ce faire, et malgré la fermeture du terrain, nous avons étudié les rapports d'activité sur onze ans ainsi que neuf entretiens.

**Mots clefs :** management public, organisation, musée.

## Résumé en anglais

Knowledge of past civilizations is an element of improvement for Humanity. Despite this fact making of museums a requirement for our societies, they suffer from budgetary constraints mainly due to restrictions of state subsidization. Our question was to understand how national museums reconcile their institutional objectives with management objectives imposed by the French LOLF.

The purpose of this thesis is to defend the development of a new form in the field of organizational theory. The museums we observed have not made the choice to remain only an institution or to desinstitutionalize themselves into an organization. They managed the difficult balance between traditional museum objectives and management objectives and they each found a unique solution to deploy a stable and balanced hybrid structure.

This research was done by highlighting four generic approaches from the literature and the study of two establishments. To do this, and despite the closure of the field, we studied the activity reports of eleven years and conducted nine interviews.

**Key-words:** public management, organization, museum.